

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Аттестация персонала в компании ООО «Адидас»</b>

УДК 005:962.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗИЗ1	Захарова Алена Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Вторушин Николай Анатольевич	к.ф.н.		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10 )
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62 )
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73 )
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК

	информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67 )
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП

\_\_\_\_\_  
(Подпись) \_\_\_\_\_ (Дата) И.Б. Ардашкин\_  
(Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ  
на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
О-ЗИЗ1	Захарова Алена Евгеньевна

Тема работы:

**Аттестация персонала в компании ООО «Адидас»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Аттестация персонала», «Влияние аттестации на систему управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1. Теоретически обосновать роль аттестации в системе управления персоналом</p> <p>2. Провести исследование процесса аттестации персонала в компании ООО «Аидас»</p> <p>3. Разработать рекомендации по усовершенствованию системы аттестация персонала с учетом специфики организации</p>
<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b></p>	
1. Общее определение аттестации персонала	
2. Общая характеристика компании ООО «Аидас»	
3. Исследование системы аттестации в компании ООО «Аидас»	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2018г.
--	--------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Вторушин Николай Анатольевич	к.ф.н.		20.01.2018г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗИЗ1	Захарова Алена Евгеньевна		20.01.2018г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа  
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

**выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2018
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
<b>Схема оценивания</b>		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Вторушин Николай Анатолевич	К.ф.н.		

## СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа объемом 97 страниц, 4 рисунка, 2 таблицы, 53 используемых источников.

Ключевые слова: персонал, аттестация персонала, виды аттестации, методы аттестации, критерии оценки, корпоративный портал, центр оценки.

Объектом исследования является – система аттестации персонала в компании ООО «Адидас»

Предметом исследования является – улучшение процесса аттестации в компании ООО «Адидас».

Цель работы - изучение аттестации персонала в компании ООО «Адидас». А так же формирование рекомендаций по усовершенствованию системы аттестации. На примере должности: менеджер магазина.

В процессе исследования проводилось анкетирование сотрудников (проходящих аттестацию на позицию менеджер магазина).

В результате исследования были разработаны рекомендации по улучшению процесса аттестации персонала для компании ООО «Адидас».

Степень внедрения: результаты исследования и выработанные рекомендации были переданы в отдел работы с персоналом, для рассмотрения вопроса о дальнейшем внедрении их в практику проведения аттестации.

Область применения: система аттестации персонала в организации ООО «Адидас».

Социальная значимость работы: повышение эффективности системы аттестации персонала.



## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

В данной дипломной работе применяются следующие термины с соответствующими определениями:

Аттестация персонала: кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

Критерии оценки: признаки, основания для принятия решения о соответствии предъявленным требованиям.

Корпоративный портал: эффективная система внутрикорпоративной коммуникации, которая позволяет оптимизировать бизнес-процессы в крупных компаниях с большим количеством сотрудников, филиалов и филиалов.

Персонал: состав сотрудников организации, которые состоят в трудовых отношениях с работодателем.

Центр Оценки: официальное мероприятие для сотрудников, необходимое для назначения на управленческие позиции в розничных магазинах.

В данной дипломной работе применены следующие сокращения и обозначения

ЦО – центр оценки

ИПР – индивидуальный план развития

КРІ – ключевые показатели эффективности

ВМ – визуальный мерчендайзинг

ТОМ – территориальный менеджер

ЛОМ – локальный менеджер

## Оглавление

Введение.....	11
1 Аттестация персонала.....	14
1.1 Общее определение аттестации персонала .....	14
1.2 Виды аттестации персонала .....	18
1.3 Методы проведения аттестации .....	24
1.4 Этапы аттестации .....	26
2 Компания ООО «Адидас» .....	36
2.1 Общая характеристика компании ООО «Адидас» .....	36
2.2 Должности компании ООО Адидас .....	38
2.3 Менеджер магазина в компании ООО «Адидас» .....	41
3 Исследование системы аттестации в компании ООО «Адидас» .....	46
3.1 Аттестация персонала на должность менеджера магазина .....	46
3.2 Корпоративный портал «Creatorshab» .....	51
3.3 Центр Оценки (ЦО).....	59
3.4 Результаты исследования .....	64
3.5 Рекомендации по усовершенствованию системы аттестации в компании ООО «Адидас».....	77
Заключение .....	80
Список используемых источников.....	83
Приложение 1 - Анкета.....	88
Приложение 2 – Зачетная книжка менеджера.....	90

## **Введение**

Сегодня, с рыночной конкуренцией в экономике, несмотря на то, что компания может иметь современное технологическое оборудование, необходимое сырье, но все это может быть и у наших конкурентов. Рыночные отношения требуют эффективных механизмов использования человеческих ресурсов. Особое значение приобретает определение профессионального уровня персонала: от того, насколько квалифицированными являются кадры, зависит прибыльность и эффективность деятельности работодателя, его имидж на рынке. Главная ценность человеческих ресурсов - это способность человека к рационализации и творчеству, нетрадиционный подход к решению проблем. Выявить потенциал сотрудников и оценить профессиональные знания помогает система аттестации персонала. Как правило, каждая компания разрабатывает собственную методику аттестации с учетом стандартов и специфики своей организации.

Система аттестации в первую очередь важная составная часть управления персоналом. С её помощью, возможно, наиболее эффективно оценить персонал. Основная цель аттестации - определить потенциальные возможности сотрудника (человека) и, при необходимости, отправить на дополнительное обучение, а также материально поощрить и мотивировать наиболее компетентных и опытных сотрудников.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что отсутствие эффективной аттестационной системы сказывается на правильном принятии решении о назначении сотрудника в должность. Для того чтобы убедиться в том, что человек соответствует должности необходимо проводить аттестацию для определения соответствия деловой квалификации, уровня знаний, умений и навыков работника.

В условиях усиливающейся конкуренции в розничной торговле организации заинтересованы в квалифицированных и подготовленных

сотрудниках, которые будут заинтересованы в результатах своего труда и всей организации для создания передовых позиций на рынке среди конкурентов.

Аттестация помогает выявить все сильные и слабые стороны сотрудника, его потенциал, а так же служит инструментом передвижения по карьерной лестнице. Эффективная система аттестации персонала может повлиять на систему управления персоналом, мотивацию сотрудников и функционирование организации, а так же общего успеха компании.

Теоретические вопросы, связанные с аттестацией персонала широко освещены авторами Бернацкая О.С., Дейнека А.В. Ефанова В.А., Жулина Е.Г., Кряквина Е.А., Кузнецова И.В., Лутовинов П.П., Ушаков Д.С., Хачатрян Г.А., Царенко Ю.М., Черепанов А.В., Чернецова Л.В. и многих других.

Одна из наиболее важных проблем – это недостаточная эффективность системы аттестации персоналом.

Цель работы – изучение аттестации персонала в компании ООО «Адидас». А так же формирование рекомендаций по усовершенствованию системы аттестации. На примере должности: менеджер магазина.

Для реализации этой цели требуется решения следующих задач:

1. Рассмотреть функции менеджера магазина в компании ООО «Адидас»;
2. Описать общую характеристику и специфику организации;
3. Провести исследование методом анкетирования сотрудников, для оценки системы аттестации персонала;
4. Разработать рекомендации по улучшению системы аттестации менеджеров в компании ООО «Адидас».

Объект исследования в данной дипломной работе – система аттестации персонала в компании ООО «Адидас».

Предмет исследования – улучшение процесса аттестации в компании ООО «Адидас».

При написании выпускной квалифицированной работы были использованы следующие методы, такие как анализ литературных источников и анкетирование сотрудников (проходивших аттестацию на позицию менеджера магазина).

Структурно работа включает в себя:

- введение;
- три главы;
- заключение;
- список используемых источников.

## **1 Аттестация персонала**

### **1.1 Общее определение аттестации персонала**

Аттестация персонала — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

Аттестация персонала является важной частью управления персоналом, наиболее эффективной формой оценки персонала.

Основная цель аттестации - определить потенциальные возможности сотрудника (человека) и, при необходимости, отправить на дополнительное обучение, а также материально поощрить и мотивировать наиболее компетентных и опытных.

Аттестация персонала служит юридической основой для переводов, продвижений по службе, пособия, вознаграждение, определение заработной платы, а также понижение в должности и увольнение. Аттестация направлена на повышение качества персонала, определение степени использования и использования его по специальности, совершенствование стиля и методов управления персоналом. Она имеет целью изыскание резервов роста, повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности.

Аттестация проводится во всех подразделениях организации. Перечень должностей, подлежащих аттестации, и сроки ее проведения устанавливаются руководителем организации.

Успешно проведенная аттестация оказывает положительное влияние на все аспекты деятельности менеджеров и всех сотрудников. Работа, связанная с организацией и проведением сертификации, позволяет улучшить их выбор

персонала, более глубоко изучить персонал, организацию и использование. Аттестация стимулирует развитие творческой активности и инициативы работников, что особенно важно в современных условиях конкуренции.

Эффективность использования аттестации как одной из основных технологий управления персоналом будет зависеть в первую очередь от уровня профессионализма специалистов, которые непосредственно выполняют процедуру и от степени технологичности применения методов при аттестации.

Аттестацию можно рассмотреть как технологию, отдача которой, будет иметь результат, от ее внедрения и использования и будет зависеть от установок руководства по отношению к персоналу, от уровня управленческой компетентности и принципов кадровой политики, которые исповедует руководство.

Все организационные решения в компании, которые могут быть запрограммированы и учтены в период подготовки и разработки системы аттестации, должны быть предусмотрены, чтобы минимизировать попутно возникающие трудности при проведении самой процедуры, повысить ее эффективность, избежать неожиданностей, неточностей.

Кем проводится аттестация персонала в организации<sup>1</sup>

Самостоятельная оценка сотрудника - Метод аттестации можно назвать эмпирическим, он предшествует заключению экспертов и администрации.

В данном случае работник самостоятельно анализирует свою деятельность за обозначенный промежуток времени, аргументирует свои решения, строит проекцию своей работы на будущее. Благодаря реализации этого метода, специалист получает возможность освежить в памяти свой функционал, дисциплинарные требования со стороны руководства, а также внести изменения в свою работу и линию поведения. Информация, полученная в результате самооценки работника, помогает властям принимать более

---

<sup>1</sup> Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами: учебник ИНФРА-М, 2013 – 514с.

объективные решения, находить необходимые факты для разрешения сомнений. Основной задачей, решаемой такой процедурой аттестации персонала, является получение работником данных, способствующих его стилю поведения в управлении<sup>2</sup>.

Оценка сотрудника руководителем.

Самой значительной частью процесса оценки является оценка работника его прямым начальником. Однако для того, чтобы администраторы могли объективно и профессионально анализировать деятельность своих подчиненных, они должны быть хорошо подготовлены: инструктировать, консультироваться, определять место и время проведения аудита. Каждый квалифицированный менеджер должен иметь возможность надлежащим образом сертифицировать своих подчиненных. По результатам собеседования с сотрудником начальник должен заполнить специальный оценочный бланк, куда требуется внести всю полученную информацию. В дальнейшем подобные бланки помогают аргументировать те или иные действия со стороны руководителя по отношению к подчиненному (например, отказ в повышении по карьерной лестнице и т.д.). Такой способ оценивания, как правило, осуществляется непосредственно начальником, однако он вправе обратиться и за экспертным мнением<sup>3</sup>.

Оценка сотрудников экспертами.

К помощи экспертов следует обращаться, если непосредственный руководитель по каким-то причинам не может провести аттестацию самостоятельно (например, нужен специалист узкого профиля). Однако в качестве эксперта можно пригласить лишь того человека, который взаимодействовал с оцениваемым сотрудником внутри предприятия и имеет представление о его деловом поведении. Большое значение, кроме непосредственной проверки, имеет донесение полученных результатов до

---

<sup>2</sup> Генкин Б. М. Управление человеческими ресурсами: учебник Норма, 2013 – 403с

<sup>3</sup> Пугачев В.П. Оптимизация состава персонала. Справочник кадровика. Журнал руководителя кадровой службы. №4, 2013. – 492с.



прошедшего аттестацию работника, вместе с рекомендательными комментариями. За реализацию этих действий несет ответственность прямой руководитель аттестуемого сотрудника<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Источник: <https://www.gd.ru/articles/7992-attestatsiya-personala> Аттестация персонала: этапы проведения и анализ результатов

## 1.2 Виды аттестации персонала

1. **Очередная аттестация** является обязательной для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других сотрудников. В компании Адидас такой вид применяется к должностям специалист по сервису и специалист кассовых дисциплин.

2. **Аттестация по истечении испытательного срока** проводится в целях выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте. Такую аттестацию проходят сотрудники после двух месяцев работы на обучающем портале в виде теста.

3. **Целью аттестации при продвижении по службе** является выявление потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей. Этот вид аттестации сдается сотрудниками перед составлением индивидуального плана развития и при создании кадрового резерва на позиции руководящих должностей: капитан команды (администратор магазина) и менеджер магазина (директор).

4. **Аттестация при переводе в другое структурное подразделение** необходима в тех случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом<sup>5</sup>.

### Деловая оценка персонала

Является целенаправленным процессом установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям положения или рабочего места.

---

<sup>5</sup> Федорова О.М. Аттестация персонала как фактор повышения конкурентоспособности предприятия/ В мире научных открытий. 2014. № 7.3 (55). С. 1192-1200

Оценка персонала напрямую влияет на повышение эффективности деятельности, поскольку оценка приводит к возможности:

- совершенствовать использование кадров, выполнять их служебно-квалификационное продвижение, выявлять направление повышения квалификации работников;
- улучшать расстановку кадров путем отбора наиболее подходящих кандидатур на должности;
- стимулировать трудовую деятельность персонала за счет обеспечения более тесной связи оплаты труда и результатов труда; совершенствовать формы и методы работы руководителей;
- формировать положительное отношение к труду и обеспечивать удовлетворенность работой и др.

На основе результатов деловой оценки персонала основаны следующие проблемы управления:

Улучшение использования персонала – определение степени нагрузки работников, использование по квалификации, совершенствование организации управленческого труда, выяснение вклада работников в результаты работы;

Определение степени соответствия занимаемой должности – переаттестация работников, анализ рациональности их расстановки;

Отбор персонала – оценка личных качеств претендентов, оценка квалификации претендентов;

Оценка работников после завершения испытательного срока, стажировки.;

Оценка полноты и четкости выполнения должностных обязанностей;

Необходимость повышения квалификации и её направленность;

Разработка программ повышения квалификации управленческого персонала;

Оценка эффективности обучения на курсах и в институтах повышения квалификации;

Совершенствование структуры административного аппарата - обоснование размера административного аппарата, проверка стандартов номеров, обоснование структуры персонала на должностях, уровень квалификации, разработка и уточнение должностных инструкций;

Продвижение сотрудников, отказ от повышения квалификации - прогнозирование продвижения, формирование резерва для продвижения по службе, отбор для выполнения важных задач, направление на стажировку в качестве поощрения;

Улучшение управления - стиль и методы управления, повышение ответственности сотрудников, укрепление отношений между менеджерами и подчиненными.

Требования к проведению деловой оценки персонала организации:

- объективность - отсутствие предвзятости в оценке чего-нибудь, в суждении о чём-нибудь беспристрастность;
- единство требований для всех работников однородных должностей;
- максимально возможная механизация и автоматизация процедуры оценки;
- оперативность - способность быстро принимать ключевые решения, делать правильные выводы и эффективно их реализовать;
- гласность - доступность информации, открытость;
- простота процедуры – отсутствие сложностей, отсутствие путаницы, ясность;
- результативность - реализация запланированной деятельности и достижение определенных ожидаемых результатов<sup>6</sup>.

Различают два основных вида деловой оценки персонала организации:

- 1) текущая периодическая оценка работников;
- 2) оценка кандидатов на вакантную должность,

---

<sup>6</sup>Черепанов А.В. О понятиях "аттестация персонала" и "оценка персонала" М.:НИБ – 2017 - с.342-344

Текущая периодическая оценка работников организации состоит из следующих этапов:

- 1) Оценка результатов работы и показателей, которые определяют степень их достижения;
- 2) Анализ динамики производительности за определенный период, а также динамика состояния индикаторов, влияющих на достижение результатов.

Деловая оценка кандидатов на вакантную должность состоит из следующих этапов:

- 1) Анализ анкетных данных дает возможность получить информацию о кандидате;
- 2) Сбор информации о кандидате этап необходим для произведения фильтрации и выявления необходимой информации;
- 3) Проверочные экзамены по заранее подготовленным заданиям, вопросам помогают оценить готовность кандидата;
- 4) Собеседование, общение с кандидатом дает возможность в устной форме оценить кандидата, наблюдая его поведение, поиск решений в ходе беседы, и т.д..

Показатели деловой оценки персонала организации можно разделить на следующие группы:

- Личные качества;
- Производительность труда;
- Профессиональное поведение.

Оценка труда может охватывать:

- Процесс труда по его внешним признакам (работа, перерыв и т.д.);
- Оценка затрат труда;
- Оценка сложности труда.

Если стоит задача оценки личных качеств работника, то необходимо определить:

- Какие качества считаются основными для сотрудника или специфическими для определенной категории работников;
- Какие качества выбрать из их большого списка;
- Независимо от того, будут ли выбранные качества объективно оценивать всех работников с использованием единой методологии или для каждой группы работников, установленное качество должно быть собственным и так далее.

В процессе деловой оценки персонала можно использовать следующие методы:

Метод шкалы – характеристика для определения ценности либо оценки качеств, шкалой для каждого сотрудника;

Метод упорядочивания рангов – несколько оценок приводятся к ранжированному ряду до одного значения;

Метод альтернативных характеристик – индивидуальный работник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия предлагаемого значения<sup>7</sup>.

Отдельного внимания в оценивании личных качеств работника заслуживает тестирование. По содержанию разделяют на три вида тестов:

- 1) Квалификационные, которые позволяют определить степень квалификации работника;
- 2) Психологические, которые дают возможность определить личные качества работника;
- 3) Физиологические, которые выявляют физиологические особенности человека.

К задачам оценки менеджеров и специалистов по результатам труда:

- Определение соответствия работника занимаемой должности;

---

<sup>7</sup> Карманова А.В. Понятие оценки персонала и ее роль в управлении персоналом / А.В. Карманова // Молодой ученый. – 2017. – № 9 (143). – С. 409- 411

- Определение трудового вклада в условиях коллективного вознаграждения с целью увязки общей работы работника с уровнем его должностного оклада;
- Обеспечение увеличения индивидуальных доходов от сотрудников, их четкая ориентация на конечный результат для достижения основных целей отдела, организации.

Оценка специалистов организации проводится по разным направлениям. Основные из них связаны с оценкой работы сотрудника (основной и сопутствующей), которая дополняется социально-психологической оценкой поведения сотрудника в команде<sup>8</sup>.

Общая методика оценки работы менеджеров заключается в том, что работа менеджера оценивается по результатам работы его отдела. Конкретный набор критериев (показателей) такого рода оценок весьма разнообразен и зависит от должности руководителя, характера деятельности подразделения (производства, функциональности, проекта и т. д.),.

В качестве основных показателей, характеризующих результаты производственной деятельности подразделения, может быть:

- Производительность труда - мера эффективности, эффективности человеческой работы.
- Выполнение планового задания – показатель, который представляет собой отношение планируемого уровня показателя к его уровню, достигнутому в предыдущем периоде.
- Качество продукции (выполненных работ) и т.д.<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Кириллова О.Г. Оценка персонала в организации/Асалиев,А.М., Вукович Г.Г., Кириллова О.Г., Косарева Е.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 200 с

<sup>9</sup> Оценка и аттестация персонала организации [http://bookwu.net/book\\_upravlenie-personalom\\_765/26\\_tema-9-ocenka-i-attestaciya-personala-organizacii](http://bookwu.net/book_upravlenie-personalom_765/26_tema-9-ocenka-i-attestaciya-personala-organizacii)

### 1.3 Методы проведения аттестации

Существует множество различных методов аттестации, но на практике они представляют собой в основном различные варианты следующих методов:

**Ранжирование**, метод в котором требуется упорядочить подчиненных в зависимости от их достоинств (достижений) и, как правило, в соответствии с их реальной способностью выполнять работу, хотя иногда ранжирование проводится в соответствии с несколькими выбранными характеристиками.

**Классификация**, метод, при котором работников распределяют по нескольким установленным заблаговременно категориям достижений (заслуг) основываясь на общей эффективности деятельности работников. Как правило, этих категорий пять.

**Шкала оценок** — наиболее часто используемый метод аттестации. Его основу составляет список личностных характеристик или факторов, против каждой из которых размещается шкала, состоящая, как правило, из пяти пунктов, и менеджер (руководитель) отмечает на шкале, в какой степени тот или иной фактор или характеристика присущи работнику.

**Метод открытой аттестации** представляет собой инновацию сравнительно недавнего времени, которая была введена в связи с неудовлетворительностью схемы шкалы оценки. Вместо того чтобы заставлять менеджера оценивать ряд персональных характеристик, которые не всегда являются подходящими для аттестации, новый метод сосредоточивает внимание на характере выполнения работы, при этом от менеджера требуется всего несколько фраз об аттестуемом работнике вместо проставления галочек в столбцах.

Методы оценки, используемые при аттестации

Метод группового экспертного обзора оценивается экспертами. Затем для каждого критерия рассчитываются общий и средний баллы. Он используется



для оценки эффективности работы, профессиональных и корпоративных качеств.

Экзамен. Он используется для оценки профессиональной и корпоративной компетентности. Он проводится в устной или письменной форме. Оценка компетенции проводится по пятибалльной шкале.

Дополнительные методы:

Метод собеседования.

Тестирование. Используется для диагностики личностных качеств, уровня интеллектуального развития и т. д. В качестве дополнительного метода подтверждения результатов экспертной оценки.

Квалификационная работа - это самостоятельное развитие проблемы или проблемы. Он используется для оценки профессиональной компетентности и является одним из элементов экзамена.

Метод моделирования ситуации - аттестованный предлагается решить смоделированную ситуацию, возникшую в его работе. Он используется в оценке профессиональной компетентности и является одним из элементов экзамена<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Молчанов С. Аттестация: современный подход/Народное образование. М.: Магистр, 2013 - 236с.

## 1.4 Этапы аттестации

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов.

Подготовка, Обучение, проводимое Службой человеческих ресурсов, включает:

- разработка принципов и методологии служебной аттестации;
- выдача нормативных документов для подготовки и проведения сертификации (заказ, список аттестационной комиссии, методика аттестации, план оценки, обучение менеджеров, инструкции по хранению личной информации)
- подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике);
- подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т.д.).

Проведение аттестации:

- Подготовка отчетов аттестуемыми и руководителями самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре);
- Заполнение оценочной формы аттестуемыми и не только руководителями, но и сотрудниками и коллегами;
- Проводится анализ результатов;
- Проводятся заседания аттестационной комиссии.
- Подведение итогов аттестации:
- Анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;
- Подготовка рекомендаций по работе с персоналом;
- Утверждение результатов аттестации.
- Анализ результатов аттестации:

Оценка труда:

- определение работников, не удовлетворяющих требованиям труда;
- определение работников, которые удовлетворены соответствием труда;
- Определение работников, значительно превышающих трудовые нормы.

Оценка персонала:

- оценка перспектив эффективной деятельности;
- оценка перспектив карьерного роста;
- сравнение индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровню и специфике должностей);
- диагностика уровня развития профессионально важных качеств;
- идентификация сотрудников с отклоняющимися стандартами;
- ротация.

Сокращение и обработка данных обычно осуществляется после окончания аттестации. Для подведения обобщенных итогов

- формируются сравнительные таблицы эффективности работы сотрудников;
- формируют группы риска (неэффективно работающие или работающие с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств);
- формируют группы роста (рабочие сосредоточены и способны к развитию и профессиональному проведению);
- подготавливаются рекомендации по использованию данных аттестации.

Проведение собеседований по результатам аттестации. Помимо отзывов от аттестата, во время разговора данные уточняются и собираются дополнительные сведения о персонале. Затем новые и уточненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются.

Организация хранения данных.

Для использования персональной информации при принятии персональных и других решений необходимо правильно организовать хранение информации на основании результатов сертификации. Необходимо разработать

специальную форму ввода и хранения информации (по личностям, отделам, уровням иерархии, областям деятельности подразделений). Также необходимо иметь возможность находить информацию об этих параметрах, а также о параметрах качества и количества труда.

На этапе принятия решений особое внимание уделяется соблюдению трудовыми дисциплинами экспертами, проявлению независимости в решении задач, стремлению к самосовершенствованию, профессиональной пригодности работника.

Комиссия, которая проводит аттестацию, дает рекомендации по продвижению аттестованного лица на более высокую должность, поощрение достигнутых успехов, увеличение заработной платы, перевод на другую работу, освобождение от должности,

Выводы и рекомендации аттестационной комиссии используются в дальнейшем для формирования кадровой политики администрации организации и службы управления персоналом.

Учитывается вес оценок и заключений, которые выставляются работнику для социальной защиты аттестуемых от субъективности выводов аттестационной комиссии<sup>11</sup>.

Руководитель организации, принимая во внимание рекомендации сертификационных комиссий, поощряет сотрудников в установленном порядке. В течение периода, не превышающего двух месяцев со дня аттестации, он может принять решение о переводе работника, который признается по результатам аттестации, как не соответствующий занимаемой должности, на другую работу с его согласия. Если это невозможно, руководитель организации может расторгнуть договор с работником в соответствии с законодательством Российской Федерации в течение того же периода в установленном порядке.

---

<sup>11</sup> Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие Проспект, 2013 – 416с.

В конце этого периода передача работника на другую работу или расторжение трудового договора с ним по результатам этой сертификации не допускается.

Трудовые споры об увольнении и восстановлении работника, признанные на основании результатов сертификации, не соответствующие положению, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о трудовых спорах<sup>12</sup>.

Предметы оценки.

Особенности поведения аттестации. Это требует предварительного анализа деятельности и установления стандартов поведения, которые влияют на эффективность. Чаще всего используется для оценки персонала, который имеет прямой контакт с клиентами.

Эффективность деятельности. Требует наличия четких критериев эффективности, как функции от принятых сотрудником решений и предпринимаемых действий. Методы измерения критериев эффективности: экспертная оценка руководителем, оценка экономической эффективности, оценка удовлетворенности клиента.

Уровень достижения цели. Требует наличия определенных целей и четких критериев уровня достижения целей. Предполагает анализ причин срыва в достижении цели. Методы измерения: измерение экономического результата, экспертная оценка. Выполнение должностных обязанностей. Применяется в условиях, когда должностные обязанности четко определены и регламентированы<sup>13</sup>.

Уровень компетенции. Требуется наличие разработанных профилей компетенций для всех типов рабочих мест и должностей. Обычно такая

---

<sup>12</sup> Зуденкова Е. Аттестация со знаком «плюс», - "Практическая бухгалтерия", М. : ИМЭМО 2014 – 240с.

<sup>13</sup> Платонова Н.А. Аттестация в системе управления персоналом. М.: Институт современных технологий управления (Екатеринбург), 2012 - 64с.

аттестация направлена на обучение и повышение уровня компетентности сотрудников

Личностные характеристики подлежат оценке при выборе и планировании индивидуального развития сотрудника.

Критерии, используемые при проведении аттестации.

Компетентность - знания (результат обучения), навыки (результат опыта работы и обучения), способность применять знания в решении профессиональных проблем. Вырабатываемые критерии оценки в компании делятся на две большие группы:

Профессиональная компетентность - критерии, которые соответствуют конкретному рабочему месту, типу деятельности. Результаты работы, выполняемой работником при выполнении его обязанностей. Количественные и качественные показатели эффективности выполнения всех компонентов деятельности (функций).

Корпоративная компетентность - критерии, соответствующие пониманию сотрудником целей и задач компании, а также его человеческим качествам.

Профессиональная компетентность

Профессионально важные качества распределяются в зависимости от занимаемой позиции, выполняемых функций. Проекты методов оценки эффективности разрабатываются менеджерами по персоналу при консультировании директоров, руководителей отделов и ведущих специалистов. Для этой цели используются описания должностных обязанностей, распределение реально значимых действий и критерии оценки эффективности.

Корпоративная компетентность включает в себя знание и понимание:

Политики в области качества,

Организационной структуры компании (структура, директорат, основные функции подразделений),

Документов, регламентирующих деятельность предприятия и всех сотрудников компании,

Техническую компетентность: пользователь ПК (word, excel), умение работать с Интернетом, электронной почтой, знание английского языка и других иностранных языков.

Содержание знаний, относящиеся к профессиональной компетенции, зависят от конкретной должности (профессии).

Корпоративно важные качества личности:

Активная жизненная позиция (стремление сделать карьеру, стремление к совершенству и развитию, стремление брать ответственность на себя, мотивация достижения);

Развитое логическое мышление (структурированное, аналитическое, а не беспорядочное мышление, самостоятельность мышления);

Коммуникабельность (умение общаться с людьми и работать в группе);

Лояльность (принятие и соблюдение корпоративных норм и ценностей,

Адекватное реагирование на распоряжение и мнение руководства);

Порядочность, честность;

Высокая работоспособность;

Презентабельный внешний вид (опрятный, располагающий к общению, соответствующий деловому стилю).

## **Как проводится аттестация персонала за рубежом**

Иностранные компании дают аттестации персонала различные названия, например, «оценка результатов деятельности», «сезонная аттестация госслужащих» и пр. Аттестационные процессы предусматривают проведение интервью, оценивание достижений, выявление итогов работы за определенный промежуток времени, постановку целей и задач. Во время подготовки аттестации персонала большое значение придается формированию стандартов, которым должны соответствовать как руководители, так и рядовые сотрудники. Ключевую роль в этом процессе, как правило, играет харизматичная теория, подразумевающая, что на конкретную должность может претендовать только человек с конкретным набором профессиональных и личностных качеств.

Подобный подход, основывающийся на шкале стандартов, довольно распространен и востребован за рубежом. Все аспекты аттестации персонала в большинстве иностранных фирм подлежат строгой регламентации. Это касается как самого процесса протекания процедуры, так и более мелких, но значимых элементов. Четко прописываются все шаги, методы, критерии оценивания, по всем актуальным вопросам этой сферы существуют разработанные рекомендации. За соблюдением предписанных правил проведения проверки следят специализированные контролирующие органы. Можно привести в пример аттестацию госслужащих в Англии. Ключевым и значимым элементом проверки там является заполнение довольно значительного по объему бланка анкеты (восемь печатных страниц).

В анкете прописаны следующие позиции:

- личные данные (имя, фамилия и т.д.);
- расшифровка цели и сущность работы за прошлый отчетный период; планирование работы на будущий год;
- предложения относительно повышения квалификации; цели и предложения в области служебных перестановок;



- отзыв аттестуемого сотрудника о составленном в отношении него отчете и о составившем этот отчет эксперте (последнее необязательно);
- подробное рассмотрение и последующий анализ личных качеств;
- анализ существующих перспектив продвижения по карьерной лестнице;
- заключение эксперта, завизировавшего отчет о проверяемом;
- заключение сотрудника, осуществляющего контролирующие функции над процессом аттестации.

Среди наиболее популярных методов аттестации в США стоит отметить способ оценивания госслужащих по 15 ключевым параметрам, где сочетаются цифровые и текстовые шкалы. Каждый критерий имеет пять степеней. Сначала сотрудника по определенным параметрам оценивает его прямой начальник, потом руководитель высшего звена и, наконец, специализированная комиссия. По итогам всех этапов аттестации определяется итоговый балл.

Регулярность проведения подобных проверок – один раз в год. Аттестуемый сотрудник должен подписать бумаги в знак ознакомления и согласия с предстоящей проверкой. В связи с тем, что существующие методы полностью не удовлетворяют потребности компаний, в последние годы поиск новых способов проверки работы персонала активизировался.

На данный момент существуют следующие тенденции в сфере развития нетрадиционных методов аттестации: В основе новых способов аттестации лежит представление о группе сотрудников как о ключевой производственной единице, а также о значимости оценивания работника его коллегами. В этом направлении популярен метод проектных временных групп.

Компании, использующие его в своей работе, проводят аттестацию после закрытия проекта, отказавшись от регулярности в этом вопросе. При анализе деятельности сотрудника и группы, в состав которой он входит, обращается внимание на результативность работы и отдельно взятого отдела, и всей организации. При оценивании результативности деятельности специалиста

учитывается не только уровень его успешности в текущий момент времени, но и его потенциал. Все большую популярность приобретают психологические методы оценки работников как один из видов нетрадиционных методов аттестации.

Специалисты посредством тренингов, тестов, диагностик и прочих приемов оценивают уровень соответствия личностных и профессиональных качеств сотрудника установленным стандартам. При подобном подходе основное внимание уделяется имеющемуся у работника потенциалу, его психологической специфике. Такие методы проведения аттестации позволяют получить максимально объективную информацию относительно профессионально-личностных качеств проверяемого сотрудника.

Однако они сопровождаются значительными денежными затратами для привлечения специалистов-психологов, что может быть невыгодно для многих некрупных фирм. Именно этот факт обуславливает ограниченную область использования психологических методов только большими компаниями. Также иностранные предприятия широко применяют практические и прогностические методы оценки сотрудников. Их сущность заключается в разработке специализированных программ анализа потенциала персонала с использованием психологических методов, которые традиционно воплощаются в жизнь центрами аттестации.

К сожалению, при всей своей действенности, психологические приемы не лишены недостатков: дают неполное представление о личности сотрудника, для получения большей информации о работнике необходимо применять все большее количество тестов и т.д. На основании этого можно заключить, что одновременно с психологическими методами аттестации персонала стоит применять и методы экспертной оценки. О достижении максимального результата будет свидетельствовать тождественность данных, полученных психологами и экспертами.

Основное предназначение психологических тестов — внесение корректировок в заключение о профессионально-личностных качествах проверяемого, сформулированное на основании практических методов исследования (в процессе интервьюирования, анализа анкетных данных и пр.).

В ведущих странах мира принят такой алгоритм, при котором компания разрабатывает систему стандартов для сотрудников, желающих пройти сертификацию, после чего оформляет заказ на подготовку тестов в специализированной фирме, отправляя туда все собранные данные. Одним из крупнейших разработчиков является организация Sylvan Prometric, которая генерирует тесты для предприятий, работающих в сфере экономики. Для разработки заданий фирма привлекает специалистов-психологов, логиков и др.

После разработки тест поступает в центр тестирования, где его может пройти соискатель сертификации. Информация о результатах проведенного тестирования аккумулируется в единой базе данных компании-разработчика, Sylvan Prometric, кроме того она перенаправляется и на адрес организации-заказчика. Срок хранения подобных данных составляет 25 лет<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Источник: <https://www.gd.ru/articles/7992-attestatsiya-personala> Аттестация персонала: этапы проведения и анализ результатов

## **2 Компания ООО «Адидас»**

### **2.1 Общая характеристика компании ООО «Адидас»**

Компания Adidas Group ассоциируется с успехом в мире спорта уже давно, начиная с 1920 года. Компания началась с молодого Адольфа Дасслера и его первой пары спортивной обуви изготовленной 98 лет назад. Его желанием было, чтобы каждый спортсмен имел приспособление, которое помогло бы ему достичь лучших результатов в спорте. Эта идея оказалась настолько жизнеспособной, что компания смогла добиться значительных достижений как в спорте, так и успехов в бизнесе и представляет широкий ассортимент продуктов для спорта, активного отдыха и повседневной жизни.

Сегодня Adidas Group— это мировой лидер в области производства и продажи спортивной экипировки, в которой работают более 40 000 сотрудников по всему миру.

За всю историю Adidas Group главный принцип— жажда перемен — остался неизменным. Он нашел отражение не только в дизайне одежды и обуви, но и в самом духе компании. На рынке России и стран СНГ представлены такие бренды компании как Adidas Performance, Adidas Style и Reebok.

Adidas Performance — это современная профессиональная экипировка для занятий спортом (футбол и баскетбол, легкая и тяжелая атлетика, теннис и плавание).

Adidas Style включает в себя два направления:

Originals Group — спортивная одежда для повседневного ношения.

- Fashion Group — это «будущее» спортивной одежды, включает в себя такие марки как Y-3, PorscheDesignSport, adidas SLVR и Adidas NEO. Бренд создан для стильных людей, ведущих спортивный образ жизни и следующей последним модным тенденциям.

В Adidas Group входят два производителя спортивных товаров: Adidas и Reebok. Несмотря на то, что Adidas и Reebok относятся к одному сегменту, позиционируются они по-разному. Adidas ориентирован не только на спортсменов, но и на тех, кто предпочитает спортивный стиль в повседневной жизни. Reebok — бренд, американский по духу, но интернациональный по географии присутствия. Под маркой Reebok производится спортивная обувь, одежда, снаряжение и аксессуары, как для профессиональных спортсменов, так и для любителей активного образа жизни.

### **Характеристика структуры организации**

Структура компании является линейной. Такая линейная структура имеет главное достоинство — высокую степень эффективности работы, четкое разделение функций и каждый сотрудник знает и выполняет только свои обязанности.

Магазины Adidas и Reebok успешно реализуют спортивные товары во многих городах мира, что делает жизнь спортсменов и любителей активного отдыха комфортной и стильной. Основным видом деятельности компании Adidas - является торговля спортивным инвентарем, а также аксессуарами.

Миссия компании ООО «Адидас» - меняй жизнь людей через спорт.

К стратегическим целям компании относится расширение сферы деятельности, увеличение рыночной доли, выявление наиболее перспективных целевых групп (сегментов).

Ассортимент магазинов разнообразен и включает в себя: одежду, обувь, аксессуары / оргтехнику. Гендерная категория: мужчины, женщины, дети, младенцы.

За 2017 год в компании произошли большие изменения. Произошла смена наименований должностей, сменился акцент презентации товара на высокое качество обслуживания покупателей, внедрение интернет магазина и активные продажи в нем.

## **2.2 Должности компании ООО Адидас**

Должности компании ООО Адидас на уровне одного магазина и их краткий перечень обязанностей.

Функции менеджера магазина:

- следить за выполнением контрактных обязательств по поставке товаров (количество, ассортимент, качество);
- контролировать уровень инвентаризации, инвентаризации и бухгалтерской продукции;
- организует и контролирует работу склада: импорт и отгрузка товаров;
- контролировать окончательный и текущий мониторинг продаж (в рублях и% от общего объема продаж) и уровень средней проверки для каждого из продавцов и всего магазина;
- обеспечить своевременную выплату заработной платы работникам; контролировать и координировать работу сотрудников магазина;
- Проводите встречи и беседы с персоналом вашего магазина;
- обеспечить подготовку документов;
- Проведение собеседований и вербовки;
- обеспечивать мотивацию, оценку и стимулирование качества работы;

Функции капитана команды:

- следить за деятельностью кладовщиков и мерчандайзеров;
- регулировать конфликты и требования покупателей;
- проверить «представление товаров», как повесить товар, наличие размеров, порядок;
- Проведение встречи и беседы с сотрудниками магазина, обучение новых сотрудников.

Функции специалиста складских дисциплин:

- инвентаризация и инвентаризация;
- принимать товары и размещать товары на складе;
- принимать заявки от торговых мерчандайзеров, искать товары нужного размера на складе;
- вывезти - доставить (товары, проданные в течение рабочего дня на торговую площадку).

#### Функции кассира:

- продавать;
- осуществлять расчетно-кассовые операции;
- повесить товары в кассовой зоне;
- привести порядок в порядок;
- выполнять «возвратные» операции;
- Сбор наличных денег и т. д.

#### Функции специалиста по сервису в магазине:

- консультирование покупателей по товарам;
- помощь в выборе необходимых товаров;
- помогать клиентам в установке одежды и обуви, вынимать одежду из складок, распаковывать и доставлять их в подгонку;
- продавать товары;
- Доставляйте товар на торговый этаж, заказывайте товары, используя программу «1С: Торговля» проданных товаров, а затем отправляйте их на торговую платформу;
- размещать товары на торговой площадке по видам, моделям, размерам и стилям;
- поддерживать порядок в своей рабочей области, фиксировать одежду и обувь, прикреплять ценники с именем, статьей, ценой и размером;

- соблюдать правила трудовой дисциплины;
- изучить новый ассортимент продукции;
- контролировать безопасность товаров на торговой площадке;
- принять «презентацию» после обучения.

Работая в магазине, специалист по сервису обязан пользоваться 5 правилами сервиса обслуживания покупателей:

1. Первое впечатление и взаимодействие с покупателем: внешний вид сотрудника, его аккуратность и точность, поздоровайтесь с клиентом, который вошел.
2. Определите необходимость: специалист по техническому обслуживанию должен задать открытые вопросы, на которые нельзя ответить «да» или «нет».
3. Убеждение покупателя: работник рассказывает о функциональных и технологических характеристиках модели, материала и т. Д.
4. Помощь в установке: поиск нужного размера, цвета и т. Д.
5. Завершение продажи: чтобы укрепить доверие покупателя к его покупке и правильному выбору, а также поблагодарить за покупку, попрощаться с покупателем и предложить снова посетить магазин.

Таким образом, соблюдая все эти правила обслуживания клиентов, специалист по обслуживанию помогает не только в выборе товаров, но и формирует образ покупателя магазина, в котором он работает. У искусства продаж есть своя «теория вероятности»: довольный покупатель берет с собой новых клиентов, а недовольные будут предупреждать вдвое больше ресурсов покупателей.



## **2.3 Менеджер магазина в компании ООО «Адидас»**

Требования к Менеджеру магазина

Процедуры и работа с отчетностью

Регулярно пользуется платформой отчетности Adismart.

Знает, какую информацию содержит отчет Store Visit Pack , Ranking, TOP 20 магазина, TOP 40, Space Management компании . Может проанализировать данные отчеты по своему магазину, определить слабые стороны и возможности для роста.

Знает процесс открытия и закрытия магазина

Знает процесс смены ЭКЛЗ на кассовых аппаратах

Знает порядок действий при проведении проверки Налоговыми органами, Пожарным надзором, СЭС согласно требованиям SOM

Организует работу магазина в соответствии с требованиями охраны труда, пожарной безопасности и закона ТК РФ, ЗоЗПП РФ

Знает правила заказа хозяйственных/канцелярских товаров, торгового оборудования

Знает основные принципы оформления доски персонала и доски вдохновения в магазине

Знает порядок действий и правила взаимодействия с собственниками помещений и администрацией ТЦ

Организует и обеспечивает корректное и своевременное кадровое делопроизводство в магазине

Знает порядок действий ответственных лиц при чрезвычайных происшествиях в магазине (пожар, наводнение, отключение электроэнергии, ограбление, давление со стороны криминальных структур и т.д.)

Знает правила работы с книгой отзывов и предложений в магазине согласно SOM

Знает и может организовать процесс проведения переоценки

Знает нарушения SOM, при которых сотрудник может быть привлечен к административному и дисциплинарному взысканию, уголовной ответственности. Знает степень материальной ответственности в разрезе каждой должности магазина

Знает основные действия, которые должен предпринять директор магазина при назначении на должность и приеме магазина в ответственность

Знает возможности и преимущества программы лояльности adidas Group

Знает последовательность действий и зону ответственности директора магазина при открытии нового магазина

Организует свою работу и работу персонала в соответствии с рабочим ритмом магазина

Может описать основные принципы формирования складского пространства, назвать ключевые действия по созданию правильных операционных процессов на складе

Знает основные принципы работы с adibonus

Знает процесс работы с Time Keeping. Знает отчеты Time table for staff и отчет WdWe. Использует их для составления расписания сотрудников. Знает процесс заказа аутстаффа.

Использует в работе портал CORP

Знает процесс приема поставки

Знает процесс отправки товара

Знает процесс проведения пересчета товарных остатков

Знает процесс утилизации брака

Знает процедуры корректировки

Знает процесс обмена/возрата товара

Знает процессы работы с подарочными картами

Знает процесс списание товара на маркетинг

Знает процедуру предоставления скидок в ADIDAS-GROUP

#### Работа с товаром

Знает основные принципы и схемы размещения товара на стеновых панелях и островном оборудовании, манекенах согласно VM мануалу магазинов всех концепций и брендов

Знает принципы формирования зонирования торгового пространства, расстановки светового и торгового оборудования для создания Customer Flow и Shop in Shop в магазинах всех концепций и брендов в соответствии с продажами на категорийном уровне

Знает и применяет в работе Ритейл стандарты VM (протокольные размеры, стандарты представления товара, правила расстановки манекенов) в магазинах всех концепций и брендов

Знает требования к планированию склада в магазине, принципы зонирования склада магазина и категорий товара, расположения бестселлеров, построения навигации . Знает правила организации интуитивного склада.

Знает, как обеспечить наличие всех протокольных размеров в торговом зале

Знает основные принципы работы с хитами продаж и Black holes и внутренней POS навигацией (GBB, Графика, Навигация, бирки NEW, Special offer и т.д.)

Знает основные принципы анализа товарно-ассортиментной матрицы магазина на будущий сезон. Знает основные коммерческие методы управления ассортиментом в магазине и формирования Option Plan

Знает, как измеряется вместимость торгового оборудования в артикулах и штуках, на уровне дивизиона, на уровне магазина. Понимает основные причины превышения вместимости и знает методы управления вместимостью магазина. Знает как работать с инструментом GROW.

## Управление прибыльностью

Знает и может объяснить формулу продаж, понимает влияние каждого KPI формулы продаж на продажи

Знает и может объяснить розничные KPI (ATV, UPT, ASP, Conversion, индивидуальная конвертация сотрудника, CPN, SPN)

Может поставить цели линейным сотрудникам по продажам в KPI (количество чеков, продажи и UPT), исходя из дневной цели продаж магазина

Может назвать ключевые действия для повышения KPI как сотрудника, так и магазина

Знает и может объяснить статьи расходов в Store Passport своего магазина.

Знает, как эффективно влиять на статьи расходов

Может оценить эффективность работы персонала магазина. Может определить необходимые действия по повышению эффективности работы персонала магазина

Знает операционные и финансовые стандарты OMNI канала и влияет на их выполнение.

## Управление персоналом

Знает и понимает розничную стратегию управления персоналом SHINE

Создает культуру высокого сервиса в рамках своего магазина

Проводит утренние собрания с сотрудниками магазина, вовлекает и мотивирует команду

Знает и может объяснить мотивационную схему всех сотрудников

Знает правила зонирования сотрудников в торговом зале, знает принципы составления расписания

Использует в своей работе инструменты поиска и отбора персонала. Знает профиль кандидата и ожидания от должности сотрудников магазина

Знает и использует в своей работе инструменты адаптации нового сотрудника на всех должностях

Знает и регулярно применяет инструменты обучения, развития и оценки для всех сотрудников магазина

Выявляет талантливых сотрудников и лидирует процесс их развития

Планирует развитие своих сотрудников в соответствии с карьерной лестницей

Прогнозирует и управляет процессом оттока сотрудников магазина, создает стабильную команду в магазине

Понимает, как оценивать и управлять эффективностью торгующих/не торгующих сотрудников, начального менеджмента в своем магазине и дает обратную связь

Проводит регулярные собрания с командой в формате "открытого диалога"

### **3 Исследование системы аттестации в компании ООО «Адидас»**

#### **3.1 Аттестация персонала на должность менеджера магазина**

Аттестация персонала проходит в три этапа. Первым этапом сдается VM, затем подается заявка на сдачу Аудит и после того как сотрудник сдал эти два этапа его куратор отправляет заявку на Центр Оценки, где происходит заключительный этап принятия решения о назначении в управленческую должность сотрудника.

Срез знаний по VM и Аудит – официальное мероприятие компании, которое направлено на улучшение качества проверки знаний в данных блоках и покажут готовность кандидата претендовать на следующую позицию.

К срезу допускаются только те кандидаты, кто прошел «MU. Тестирование по модулю 1. (Управление товаром, Управление процессами)» на 80% и более процентов. Чтобы пройти этот этап, необходимо выполнить задания в зачетной книге менеджера, которая представлена в Приложении 2 – Зачетная книжка менеджера.

Участники встречи:

Кандидат на ЦО, кандидат на позицию Менеджер с временным назначением  
Менеджер магазина

Ответственный сотрудник отдела Аудит/VM

HRM/TOM опционально

Регламент проведения среза знаний по VM и Аудит:

Менеджер и сотрудник инициируют участие в срезе знаний

Заполняют заявку для среза по аудит.

\*В заявке для участия в срезе знаний необходимо заполнить все поля  
Менеджер магазина отправляет заявку на прохождение среза знаний своему региональному VM специалисту, название письма на принятие среза «Заявка

на Срез Знаний По ВМ ФИО кандидата», заявка должна быть подтверждена руководителем или HRM (распределение специалистов по ссылке и на VM COACH в разделе контакты)

Срезы принимаются два раза в месяц:

AUDIT – 2 раза в месяц (первая и последняя среды месяца);

VM – 2 раза в месяц по четным неделям в четверг (по ссылке можно ознакомиться с графиком)

Заявки принимаются:

Для первого среза: с 16 по 31 число месяца;

Для второго среза: с 1 по 15 число месяца;

За неделю до даты среза ответственный сотрудник отдела AUDIT/VM высылает приглашение и регламент встречи;

Каждая заявка должна быть подтверждена ТОМ/LM/ЛОМ в соответствующей графе таблицы по ссылке (подтверждение считается действительным, когда ТОМ/LM/ЛОМ указывают напротив фамилии сотрудника статус «допущен»).

Порядок проведения среза знаний:

Приветствие и пояснение регламента встречи – 5 минут

Ответы на дополнительные вопросы от специалистов отделов – 20 минут

Подведение итогов, договоренности по ОС – 5 минут

После среза знаний:

По итогам защиты сотрудник отдела Аудит/VM принимают решение об оценке знаний сотрудника в форме оценки от 1 до 4 , где:

Профессиональные знания:

- 1) Не знает – имеет слабое представление, не может применить знания на практике.
- 2) Имеет представление – имеет слабое представление, пробует применять знания на практике

- 3) Применяет данные знания в работе – имеет полное представление, пробует применять знания на практике.
- 4) С помощью данных знаний улучшает результаты – имеет полное представление, уверенно применяет знания на практике, приводит примеры достижения результата

Роли участников процесса:

Директор - внесение информации по сотруднику по ссылке в таблицу/отправка заявки для прохождения среза знаний

TOM/LM/LOM - Подтверждение участника СЗ по ссылке в графе «статус»/подтверждение заявки в письме

HRM - Обозначает даты ЦО, сопровождает розницу в процессе СЗ

AUDIT/VM - Распределение сотрудников по встречам в группы, отправление приглашений в календарь, внесение и отправка итоговых оценок по ссылке и на магазины.

VM. До Среза Знаний:

Пройти на положительный результат курсы по VM на портале Creators Hub по концепции, в которой работает сотрудник;

Пройти обучение очное обучение по VM

Пройти «MU. Тестирование по модулю 1. (Управление товаром)» на 80% и более процентов.

Блоки, для оценивания при Срезе:

Работать с VM директивами, где можно с ними ознакомиться;

Зонирование и построение покупательского потока

Оборудование и принципы размещения товара

Безопасность

Ритейл стандарты – Реализация ритейл стандартов в вашем магазине – это финальный штрих в презентации продукта.



Уровень реализации ритейл стандартов в магазине напрямую влияет на ASP, UPT, конвертацию и NPS.

Каждый сотрудник в магазине должен быть обучен выполнению ритейл стандартов и быть ответственным за их реализацию в торговом зале в течение дня. Существует несколько видов инструкций :

- Сезонная инструкция ( обычно на месяц) – основана на датах захода продукта. Отвечает на вопрос – как представить в зале текущий продукт.
- Инструкция по запуску кампании – дает детальное понимание, как должна быть реализована кампания (витрины, входная зона, манекены, продукт, POS оформление)
- Журнал манекенов – презентует актуальные сеты на манекены в каждой из категорий.
- Weekly Trading Focus – еженедельная инструкция формата чек листа, описывающая главные фокусы недели.
- Фокусы ВМ , описанные в инструкции имеют большое влияние на финансовые показатели магазина и должны быть выполнены в каждом магазине в день ВМ согласно ритму работы магазина.
- Отчетность, необходимая для работы с VM – отчетностью являются фотоотчеты.
- POS – это материалы используемы для информирования покупателей о новинках и акциях в магазине в бумажном виде. Плакаты и листовки. POS-материалы (POS materials, POS — point of sales — место продажи) — это материалы, способствующие продвижению бренда в местах продаж

Правильное использование POS материалов повышает эффективность презентации, облегчает выбор покупателю, формирует потребность в покупке.

Фотоотчет – отчетность о реализации новом представлении товара в зале, сменности сезона, размещение POS материалов в торговом зале.

Осуществляется специалистами по сервису в течении одного рабочего дня, в определенный назначенный день недели. Контроль фотоотчетов дает возможность быстро среагировать на ошибки презентации в магазине в любой точке страны, исправить их и получить полную отдачу от верной реализации всех инструкций в виде увеличения коммерческих показателей магазина.

Аудит. До Среза Знаний:

Пройти на положительный результат курсы по AUDIT на портале Creators Hub по концепции, в которой работает сотрудник;

Пройти обучение очное обучение по AUDIT

Изучить перечень профессиональных знаний (по странам, в приложении к файлу)

Пройти «МУ. Тестирование по модулю 1. (Управление процессами)» на 80% и более процентов

Блоки, Для Оценивая На Срезе:

Кассовая дисциплина – знание всех операций производимых на кассе;

ОМНИ-канал – реализация товара через интернет магазин;

Корректность товарных остатков – отчет по выдаче товара в торговый зал и учет остатков на складе.

Складская дисциплина – знание процессов работы на складе с товаром, прием товара, отгрузка, выдача в торговый зал.

Ведение документации

### 3.2 Корпоративный портал «Creatorshab»

Многие крупные компании имеют собственный корпоративный портал. Это внутренний веб-сайт компании, предназначенный исключительно для своих сотрудников, а не официальный сайт, созданный для общения с клиентами и партнерами.

Creators' HUB — это единая площадка для адаптации и развития более 8 000 сотрудников компании по всей стране. Обучение в микроформатах и edutainment, клубы по интересам, игрофикация и полностью адаптивный интерфейс для всех типов устройств – всё это делает портал интересным и удобным для участников, объединяя компанию вокруг ценностей и её миссии.

Для руководителей это ещё и эффективная площадка для открытого общения в формате «все со всеми». Безбарьерная корпоративная среда помогает поддерживать доверительную атмосферу в коллективе. А объективная система аналитики позволяет в реальном времени видеть ключевые показатели эффективности регионов, городов и индивидуально каждого участника Creators' HUB.

Ссылка на портал [creatorshub.adidas.ru](http://creatorshub.adidas.ru) Вообще корпоративный портал - выглядит он как веб-сайт, но это не совсем так. Функции корпоративного портала более широкие, чем функции обычного сайта. Этот портал для сотрудников и представляет собой веб-интерфейс, в котором объединяются функции хранилища документов, информационного ресурса, социальной сети и других файлов. Обычно корпоративный портал доступен только во внутренней сети организации (интрасеть) - человек «извне» не пойдет на это.

**Корпоративный портал** — это эффективная система внутрикорпоративной коммуникации, которая позволяет оптимизировать бизнес-процессы в крупных компаниях с большим количеством сотрудников, филиалов и филиалов.

Для чего компании нужен корпоративный портал? Во-первых, он обеспечивает связь между различными отделами и подразделениями компании,

сокращая время на передачу важной информации. Особенно это актуально для банков, магазинов и других организаций, у которых есть много подразделений (в рамках одного города или в разных городах). Вместо того, чтобы оповещать каждый филиал о нововведениях, можно разместить информацию на корпоративном портале, чтобы все получили ее в срок.

Во-вторых, корпоративный портал обеспечивает эффективную коммуникацию сотрудников. Это особенно важно при работе над совместными проектами. Как и в предыдущем случае, каждый сотрудник может как можно быстрее отправить запрашиваемую информацию адресату. Сотрудники имеют легкий доступ к необходимым данным. Кроме того, социальная сеть, интегрированная в портал, компенсирует нехватку сотрудников в общении - лучше разрешить им общаться на портале по проблемам работы, чем на «Одноклассниках».

В-третьих, корпоративный портал облегчает управление документами и отчетность. Общий хостинг файлов (хранилище файлов) позволяет загружать необходимые документы непосредственно на портал. Это облегчает совместное редактирование документов. Кроме того, резервная копия рабочих материалов никогда не будет мешать.

Корпоративный портал можно также использовать для обучения и адаптации нового персонала, укрепления горизонтальных связей между подразделениями, уменьшения потребности в командировках. Процесс работы в организации станет более прозрачным. Это нужно и сотрудникам (осведомленность о специфике деятельности компании — важная составляющая мотивации), и начальству (легче контролировать процесс работы сотрудников). Разработка, создание, настройка и администрирование серверов.

В компании Adidas Group тоже есть свой корпоративный портал — «Портал creatorshub», именно этот портал используется в качестве развития персонала компании.

Creatorshub — это корпоративный портал обучения и развития для сотрудников розницы компании Adidas Group. Портал доступен везде, где

есть Интернет: как в магазине, так и дома. Вся информация на портале предназначена для активного использования сотрудниками. Разработчики портала всегда открыты для новых идей и предложений, чтобы сделать портал более информативным и удобным для сотрудников. Портал пока недоступен с мобильных устройств, но разработчики работают над ним. На рисунке 1 показано, как выглядит корпоративный портал - «Портал SHINE», он состоит из нескольких разделов, через которые сотрудники могут найти нужную им информацию.

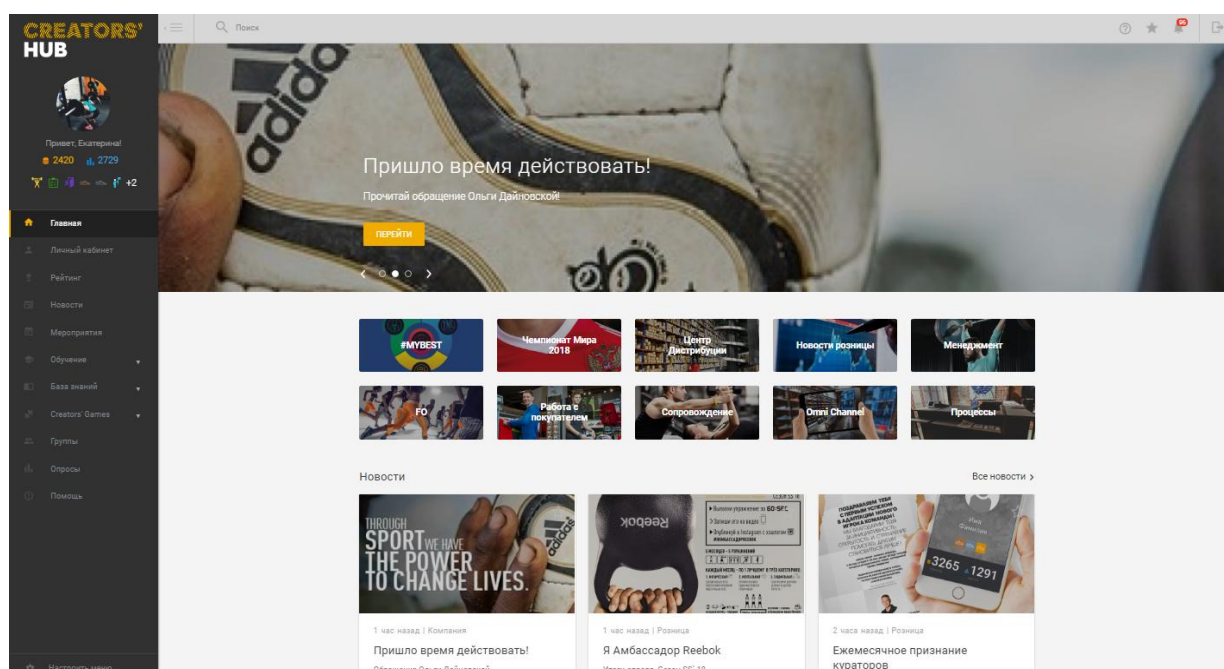


Рисунок 1

### Верхнее меню:

Основных элементах *главной страницы* портала, как: меню, поле поиска, карусель с новостями, блок новости, вопрос дня, календарь мероприятий, рейтинг активности, опросы, Brain Battle, а также изучишь блок Помощь.

**Новости:** Последние новости о компании, доступные для каждого сотрудника. Новости обновляются еженедельно. Их можно загрузить, распечатать и повесить на штатное расписание. Данный раздел содержит актуальную информацию о важных событиях, происходящих в компании. Обрати внимание, что некоторые новости, опубликованные в данном

разделе конфиденциальны и открыты к просмотру только сотрудникам компании. Участники портала Creator's Hub делятся своим мнением касательно каждой новости и оставляют комментарии в специально отведенных полях.

**Рейтинг** по игре Brain Battle находится внутри игры. Рейтинг активности по portalу отображается на главной странице, а также в разделе меню "Рейтинг".

1. Прохождение твоей обязательной программы в срок.
2. Изучение материалов, не входящих в твое обязательное обучение.
3. Победа в игре «Битва умов».
4. Правильные ответы на «Вопрос дня».

За все это начисляются баллы, влияющие на рейтинг. Т.е. практически любая активность на portalе влияет на твой рейтинг. В будущем факторов будет больше, мы будем анонсировать об этом.

**Мое обучение:** В этом разделе собраны все материалы, которые тебе обязательно изучить. При этом, в течение сезона материалы будут обновляться и добавляться. Важно периодически проверять раздел и проходить новые курсы в установленные сроки. Все курсы важно изучать вовремя, до старта продаж коллекции в магазине, чтобы оказать высокий уровень сервиса. Не изученные вовремя материалы негативно влияют на статистику и рейтинг всего магазина. Все курсы поделены по тематическим блокам. Блоки выстроены в порядке приоритета. Т.е. если ты будешь изучать все курсы сверху вниз, то сможешь легко и в правильной последовательности изучить весь материал. В каждом обучающем материале есть два элемента: сам материал и проверочный тест/микротест. Обязательно проходи их оба.

Когда материал успешно изучен тебе начисляются баллы, а сам материал становится серого цвета и имеет статус "Пройдено."

### ***Список курсов обязательных к изучению:***

**Вводные:** История adidas group, пожарная безопасность в магазине для линейного персонала, модель сервиса (CEI).

**Функциональные:** Охрана труда в магазине и Тест по Ритейл стандартам BMFO.

**Продуктовые:** Тест спортивные бюстгалтеры (для FO).

**Аудит:** Что делать если совершена кража, прием товара в розничных магазинах, отправка товара из розничных магазинах.

**База знаний:** В этом разделе представлены все соответствующие учебные материалы, например, вводные материалы для новых сотрудников; спорт и стиль, учебные материалы по продукту, разбитые по брендам; учебные материалы об услуге, передовые методы; учебные материалы по процессам - кассовый аппарат, склад и т. д .; учебные материалы для управления. В этот раздел входит весь актуальный обучающий материал. Здесь собраны материалы, которые входят в твою обязательную программу обучения, так и многое другое, что может повысить уровень твоих профессиональных знаний. Найти удобную информацию можно с помощью фильтров

**Тесты:** Быстрый доступ к испытаниям различных направлений по продуктам, переводам, квалификациям, fasttrack (ускоренный порядок) и процессам.

**Менеджеру:** Этот раздел доступен только менеджеру магазина. Он содержит все материалы и инструменты для управления командой и процессами в магазине, например, поиск и подбор персонала, адаптацияобучение, управление талантами, отчеты и мотивация.

### ***Левое меню:***

**Моя карьера:** Здесь можно найти всю информацию по своему карьерному развитию.

**Greator'sgames:** Подробная информация и новости о крупнейшем спортивном соревновании компании.

**Вебинары:** Вебинары – это формат, когда сотрудники с разных территорий приглашаются на онлайн-сессию, где сотрудники видят презентацию ведущего

и могут поговорить с ним через аудиоконференцию. Субъекты и даты вебинара обычно отправляются в магазины заранее.

**Форум:** Это открытое пространство для общения между коллегами. Здесь вы можете задавать вопросы розничным торговцам, делиться опытом с коллегами, предлагать новые идеи и делиться лучшими практиками.

**Опросы:** Опросы являются важным инструментом для получения обратной связи от сотрудников. Короткие опросы расположены на главной странице. Более объемные вынимаются в отдельном разделе. Участие в опросах очень важно для совместной успешной работы. На данный момент для сотрудников секции есть опросы - «Какой вид спорта вам нравится?», «Где вы учитесь?», «Охрана труда», «Куратор проекта» и т. д. В разделе "Опросы" ты можешь поделиться своим мнением обо всех аспектах жизни компании.

**Brain Battle** - это игра, в которой каждый игрок может заработать себе баллы, правильно отвечая на вопросы. Игрок обязательно играет против противника. Игра состоит из 6 раундов. Пользователи поочередно выбирают тематику, каждый может выбрать тематику по три раза. Право выбора тематики первого раунда определяется случайным образом, далее выбор тематики происходит поочередно. Пользователь выбирает тематику из общего списка, созданного администратором.

За ПОБЕДУ в 1 игре начисляется 5 баллов. Если выпадает НИЧЬЯ, то баллы не начисляются. В игре есть рейтинговая таблица, суммирующая баллы всех участников.

Возможный функционал:

Пригласить друга в игру (из числа участников);

Выбрать случайного игрока (из числа зарегистрированных на портале пользователей);

Посмотреть историю игр;

Предложить свой вопрос.



**Контакты:** Список полезных контактов, где каждый может писать - на портале [creatorshub.adidas.ru](http://creatorshub.adidas.ru), электронных курсах и тестах, материалах на портале, учебном отчете: на кадровые вопросы, жалобы на организацию работы, трудовую дисциплину, директоров, кадровые документы, свидетельства о работе(все вопросы, кроме развития персонала) на обучение и функционирование программы,; по вопросам, связанным с безопасностью труда, включая травмы и инциденты.

Подводя итог, важно отметить, что корпоративный «creatorshub» очень полезен и нужен для компании потому, что именно с помощью этого портала сотрудники магазина развиваются и получают определенные материалы для работы. Используя раздел «опрос», менеджер получает обратную связь от персонала, и анализ данных будет знать, что лучше для его сотрудников, как они хотели бы видеть свое рабочее место, свой магазин и т. д. На сегодняшний день «creatorshub», выглядит так, как было упомянуто выше, но разработчики не стоят на месте, и каждый раз, когда это будет основным трудовым ресурсом в магазине.

Управление магазином – это ответственная и тяжелая задача, которая состоит из обработки большого объема информации: ведения документации, сверки и анализа статистики, контроля ресурсов, улучшения производительности сотрудников и увеличения продаж магазина. Зачастую эти данные приводятся в разных источниках, что усложняет обучение новых менеджеров магазинов и их ежедневную работу. Для решения этой проблемы было разработано web-приложение – Retail Applications Platform (RAP, далее «платформа»).

Платформа представляет собой инструмент для директора по управлению процессами своего магазина. Платформа является сборником тематических модулей-приложений.

**Check List** Прохождение плановых периодических опросов.

Claim Acts Создание актов расхождений при обнаружении нехватки/излишков в поставках.

Discount Cards Просмотр баланса скидочной карты сотрудника.

Marketing Shipments Отоваривание карт для друзей, заявок под гарантию и на списание, проверка 100% карт.

Order Manager Заказ оборудования, пакетов, POS-материалов, карт universe.

Photo Report Создание фотоотчетов, просмотр отчетов других магазинов, получение обратной связи после проверки отчета.

Recruitment Анализ штатного расписания магазина, создание заявки на подбор сотрудников. С помощью анализа данных по плановой и фактической численности персонала на платформе, менеджер может заранее планировать способы и сроки формирования своей команды.

Retail Calendar Календарь основных событий магазинов (находится на поддержке офиса).

Retail Plan Management Выставление и сверка плана продаж.

Time Keeping Планировщик расписания для сотрудников магазина.

External Links Ссылки на нужные инструменты: adiSMART, Creators' Hub, CoRP, ITAM и др.

### 3.3 Центр Оценки (ЦО)

Центр Оценки (ЦО) – официальное мероприятие для сотрудников, необходимое для назначения на управленческие позиции в розничных магазинах, а также зачисления в пул талантов

По результатам Центра Оценки сотрудник получает оценку своих компетенций и рекомендации по дальнейшему развитию.

Центр Оценки проводится для следующих позиций:

- Начальный менеджмент (Капитан команды )
- Менеджмент (Менеджер команды)
- ЛОМ ( Локальный Операционный Менеджер)

Для участия в Центре Оценки необходимо предварительно получить допуск, сдав:

Срез знаний по аудиту. Сотрудник считается допущенным, если оценка по итогам среза знаний не ниже 3.

Срез знаний по ВМ. Сотрудник считается допущенным, если оценка по итогам среза знаний не ниже 3.

Защита выполненных задач по ИПП (Workbook) ТОМу и HRM. Сотрудник считается допущенным, если по каждой задаче в каждом блоке проставлен фактический результат "Выполнено"

Мероприятия в рамках Центра оценки:

Индивидуальная подготовка по домашнему заданию

Интервью с экспертами-наблюдателями по домашнему заданию

Бизнес кейс

Интервью по с экспертами-наблюдателями по итогам бизнес кейса

Управленческий кейс

Состав членов комиссии Центра оценки зависит от уровня позиции, на которую проводится ЦО и составляет, как правило, 6-8 человек. Для объективности оценки на каждую пару участников в обязательном порядке приходится пара экспертов-наблюдателей.

По итогам прохождения Центра Оценки возможны следующие результаты:

Готов к назначению – сотрудник успешно прошел Центр Оценки и готов к новому назначению или зачислению в пул талантов.

ИПР 1-3 месяца – сотруднику необходимо провести работу над развитием отдельны[ компетенци. В этом случае составляется индивидуальный план развития (ИПР) сроком на 1-3 месяца с последующим сопровождением и по итогам которого, принимается решение о назначении на вакантную позицию.

Рекомендовано развитие на текущей позиции – сотруднику необходимо продолжить развитие в рамках занимаемой должности и повторно участвовать в Центре Оценки.

#### ДО Центра Оценки

31 2 недели до начала мероприятия отправляется уведомление наблюдателям и в магазины Розницы о наборе группы ЦО.

Группа участников на Центр оценки составляет 8 человек максимум. Рекомендуемая группа – 6 человек.

Минимум за две недели до ЦО менеджер назначает встречу с ТОМ и HRM для защиты ИПП.

За неделю до ЦО отправляется приглашение участникам ЦО и наблюдателям

Пример Расписания:

При оценке личных компетенций в ЦО используются предварительная подготовка по заданию, бизнес-кейс, управленческий кейс, интервью с экспертами-наблюдателями. Наглядный пример расписания представлен в таблице 1

Время	Участники	Наблюдатели
9.30-10.00	Приветствие участников, представление наблюдателей, расписание ЦО	
10.00-11.00	Индивидуальное общение по подготовке задания (2 участника по 30 минут)	
11.00-11.40	Бизнес-кейс	
11.40-12.00	Вопросы комиссии группе по решению бизнес кейса	
12.00-13.00	Индивидуальное интервью по решению БК (2 участника по 30 минут)	
13.00-13.30	обед	
13.30-14.10	Управленческий кейс (10 мин на диалог, 10 мин на ОС*2 участника)	
14.10-15.30		Оценка
15.30-16.30		Подведение итогов

Таблица 1

## Оценка на ЦО

Оценка компетенций: каждая компетенция может быть проявлена в разных заданиях. Пример оценки компетенций представлен в таблице 2

	БИЗНЕС-КЕЙС	УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КЕЙС	ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ 1, 2	КРУГЛЫЙ СТОЛ (ДЛЯ ПОЗИЦИИ ЛОМ)
КРЕАТИВНОСТЬ	X		X	X
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ	X	X	X	X
ВЕРА В УСПЕХ	X	X	X	X
ПОНИМАНИЕ БИЗНЕСА	X		X	X

Таблица 2

Все кандидаты на зачисление в пул талантов будут оцениваться по двум направлениям: компетенции и профессиональные знания

Оценка проводится по 3х бальной шкале

1 – не демонстрирует ожидаемое поведение

2 – демонстрирует ожидаемое поведение

3 – демонстрирует поведение, превосходящее ожидание

Возможные результаты Центра Оценки:

True creator

ГОТОВ к назначению

ИПР 1-3 месяца или 1-6 месяцев (зависит от позиции)

Рекомендовано развитие на текущей позиции

Если по итогам ЦО сотруднику рекомендовано развитие на текущей должности, то он имеет право повторно пройти ЦО. Количество попыток может составлять не более 3 в год.

После Центра Оценки

Члены комиссии собирают у участников ЦО все материалы после выполнения каждого задания.

Не позднее следующего дня после ЦО ответственный HRM отправляет письмо с результатами членам комиссии, участникам ЦО, вносит результаты ЦО в Базу талантов.

В течение недели после ЦО ответственный HRM и каждый член предоставляет обратную связь тем участникам, за которыми они наблюдали.

Если руководитель участника ЦО хочет получить обратную связь по своему сотруднику, он обращается к ответственному HR менеджеру

В течение недели после ЦО руководители встречаются с сотрудниками, которые прошли ЦО с результатом “ИПР” и создают план развития по тем зонам развития, которые были выявлены у сотрудников на ЦО. HRM оказывает поддержку сотруднику в составлении ИПР и корректирует его при необходимости.

### 3.4 Результаты исследования

Изучив статистику прохождения аттестации в компании, было выявлено, что затруднения вызывает этап прохождения Центра Оценки, так как там наименьший процент прохождения аттестации.

Процесс обучения и оценки кандидата на должность капитана и менеджера магазина включает в себя процесс проведения Среза Знаний со стороны функции VM.

Специалисты VM оценивают уровень знаний каждого кандидата в индивидуальной беседе. По статистике VM сдают с первого раза в среднем 87% сотрудников, отправивших заявку. Это говорит о том, что данный этап не составляет трудности для аттестуемых. Сотрудники, заявившие о желании пройти первый этап аттестации, достаточно подготовленные и успешно проходят проверку на знания по визуальному мерчендайзенгу.

Аудит с первого раза сдают 70% сотрудников, со второй попытки сдают 96%

Центр Оценки с первого раза с результатом Готов к назначению сдают 20%, с результатом ИПР на 3 месяца 65% и сотрудники у которых результатом ЦО является развитие на текущей позиции 15%.

Вопрос о том, по какой причине так мало человек проходит аттестацию на этапе центра оценки заинтересовал меня. Что мешает сотрудникам пройти аттестацию успешно, какие трудности у них возникают и с чем это может быть связано. Так как это влияет на продвижение по карьерной лестнице, назначение сотрудников на новую должность, на мотивацию и на лояльность сотрудников к компании. Для выявления этих факторов и с целью решить этот вопрос, было проведено мною исследование методом анкетирования.

В Исследовании принимали участие двадцать человек.



Это сотрудники, которые последние проходили Центр оценки в компании ООО «АДИДАС»

Из них шесть девушек и четырнадцать парней.

Возрастная категория респондентов от 22 до 28 лет.

Исследование проводилось путем анкетирования. Сотрудникам было предложено анонимно ответить на 18 вопросов. Были вопросы с предложенными вариантами ответа и необходимо выбрать подходящий по их мнению. И были предложены открытые вопросы, с развернутым ответом.

Так же предлагалось оценить по 5 бальной шкале:

1 Очень плохо

2 Плохо

3 Удовлетворительно

4 Хорошо

5 Отлично

Пятибалльная шкала помогает ответить на вопрос таким образом, что респондент может выразить уровень согласия или наоборот не согласия по заданному вопросу.

Обработка данных полученных в ходе проведенного мною исследования с помощью анкетирования.

В ходе исследование по первому вопросу: Ваш стаж работы в данной организации, было выявлено, что из двадцати участников опроса имеют стаж работы 6 человек два года, 8 человек 3 три года, 3 человека четыре года и 2 человека со стажем пять лет в компании, 1 человек работает свыше пяти лет в компании.

Для наглядного примера хотелось бы продемонстрировать на Рисунке 2 какое количество человек и сколько лет работает в компании с помощью

построенной мною диаграммой, в которой отражен стаж сотрудников работы в компании.

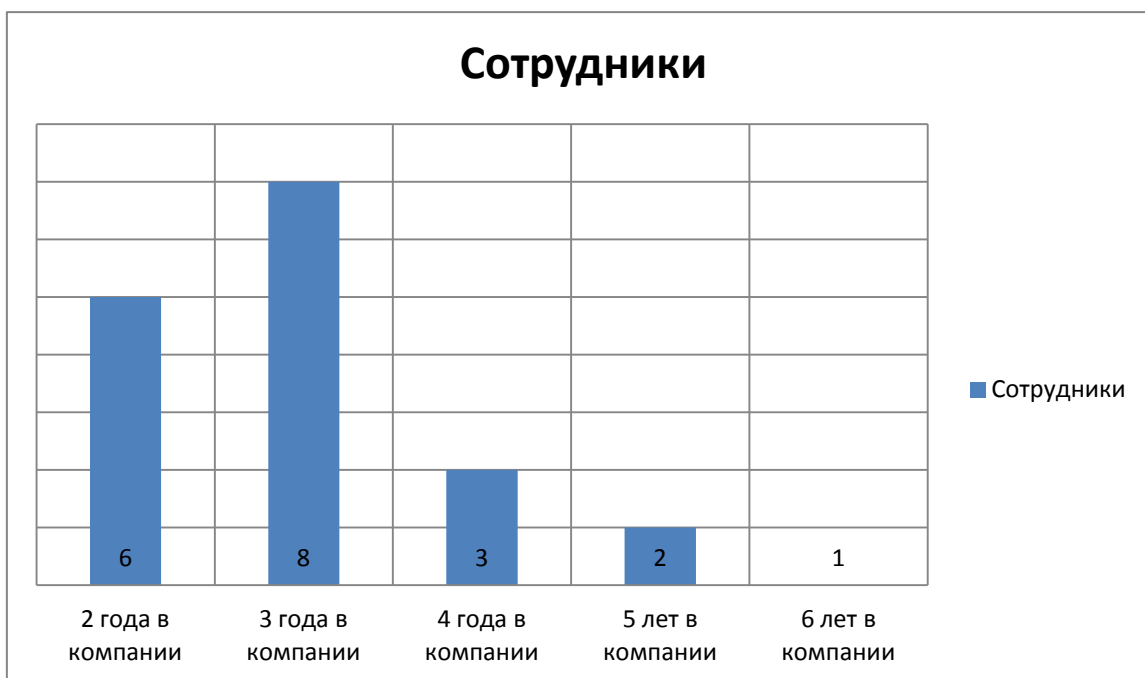


Рис.2

Все опрошенные люди работают в компании от 2х лет и более, эти сотрудники лояльны к компании, ведь чем больше вы работаете в одной компании, тем больше вы становитесь профессионалом в своей области, тем больше он знает процессов в своей работе. Для компании важным является то, что их сотрудники становятся более квалифицированными и профессиональными, так как в конкурентной борьбе на рынке преимуществом являются человеческие ресурсы.

Большинство сотрудников, которые едут на центр оценки с целью пройти аттестацию на должность менеджера магазина, это люди проработавшие в компании от двух до четырех лет. Это хороший стаж для развития сотрудников, так как за это время человек подходит к грани выгорания, и для того чтобы не потерять перспективных сотрудников необходимо предоставлять возможность дальнейшего развития по карьерной лестнице.

На второй вопрос: Исполняли ли Вы должностные обязанности менеджера? Мнения разделились таким образом: большинство сотрудников,

проходящих аттестацию на должность менеджера магазина, ответили Да, их число составило 15 человек. Это люди, которые по обстоятельствам выполняли обязанности менеджера. Возможные варианты обстоятельств: делегирование заданий менеджера, вследствие индивидуального плана развития, в ходе подготовки к аттестации на позицию менеджера; исполняли обязанности менеджера магазина во время его отсутствия.

Пять человек на вопрос ответили отрицательно. Что говорит о том, что эти сотрудники ознакомлены теоретически с функциями менеджера магазина, но на практике шанса они должностные функции менеджера по персоналу. Наглядным образом разделение тех, кто выполнял обязанности менеджера и не выполнял, представлено на Рисунке .3

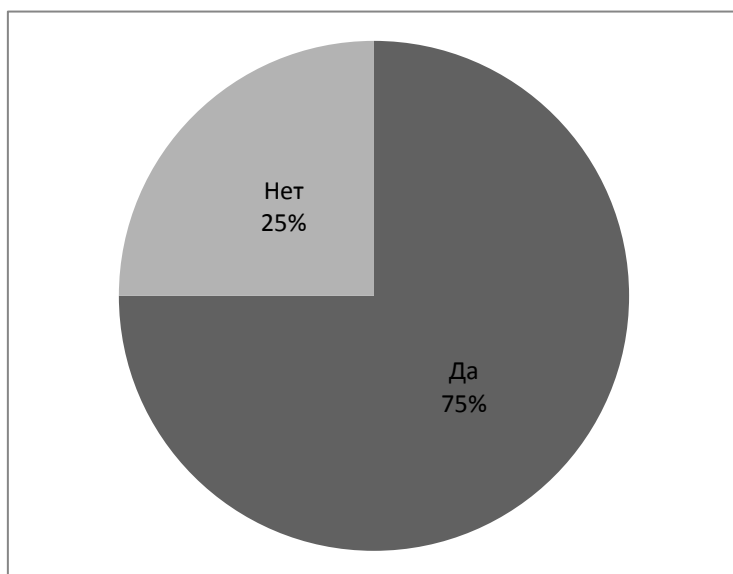


Рис.3

Большая часть сотрудников, которые проходят аттестацию на должность менеджера магазина, знакомы с должностными обязанностями, что даже сами их исполняли. В этом случае аттестация рассматривается сотрудниками как возможность подтверждения знаний в данной должности, свою компетентность, личные характеристики и степень соответствия должности менеджера.

На третий вопрос: За Вами был закреплен наставник для подготовки к Центру Оценки? Положительно ответили всего 4 сотрудника. Остальные 16

сотрудников ответили, что у них не был закреплен наставник за ними для подготовки. То есть они самовыдвиженцы. Они самостоятельно приняли решение развиваться дальше, не оставаясь на текущей позиции. Это люди, которые приняли решение о повышении своих профессиональных компетенций, занялись своим саморазвитием. 16 сотрудников самостоятельно готовились к аттестации по материалам, которые есть на корпоративном портале creatorshub.

Этот фактор, отсутствие куратора, наставника в подготовки, мог повлиять на уровень подготовки кандидата, на прохождение аттестации и её результат. Так как сотрудник самостоятельно изучает материалы, ему не с кем проконсультироваться, получить какие-либо пояснения по непонятным для него процессам. Роль наставника поделиться своим опытом и знаниями с менее опытным сотрудником. Помогает сотруднику достичь поставленной цели, поддерживает в период подготовки к аттестации, дает советы.

На четвертый вопрос смогли дать только 4 сотрудника, так как у остальных не было наставника. Вопрос был таким: Оцените помощь наставника в подготовки к ЦО по 5-ти бальной шкале. Что интересно, так это то, что все сотрудники поставили высокий балл помощи своих наставников, 5 баллов. С наставником есть возможность обговорить нюансы процессов, как наилучшим образом поступить при решении той или иной проблемы, как правильно расставить приоритеты в режиме многозадачности.

Наставник передает свой опыт подопечному, ставит в известность о проблемах, которые могут возникнуть, сталкиваясь с теми или иными ситуациями и как их решать, о том как можно выходить наилучшим образом из трудных ситуаций, которые могут произойти. Всё это влияет на подготовленность сотрудника к аттестации. Подробные рассказы о прошлых действиях руководства, взаимодействии сотрудников, событиях, которые передаются в организации неофициальными путями, такие истории являются

отражением культуры организации - а ее трансляция подопечному относится к важнейшим функциям наставничества.

Следующий вопрос, который меня интересовал это, в каком порядке, на взгляд аттестуемых, удобнее сдавать аттестацию. Большее количество 14 человек составили цепочку согласно тому, как реально проходят этапы аттестации это: первым происходит сдача Визуального Мерчендайзинга, вторым этапом сдается срез знаний по Аудиту и третьим этапом аттестация в Центре Оценки. Ещё 4 сотрудника предложили сдавать аттестацию в порядке Центр Оценки, после - Визуальный Мерчендайзинг и Аудит.

Один человек расставил в удобном для себя порядке это Аудит, Визуальный Мерчендайзинг и Центр Оценки. И один вариант был Визуальный Мерчендайзинг, Центр Оценки и последним этапом сдавать Аудит. Так как 70% резидентов написали порядок сдачи аттестации в порядке, который действует на данный момент, то эта последовательность их вполне устраивает. Мною было предположено, что порядок сдачи неудобен и поэтому так мало людей, которые по статистике сдают центр оценки с положительным результатом готов к назначению. Как показало исследование, данный порядок сдачи аттестации является удобным для сотрудников, претендующих на должность менеджера.

Центр оценки используется преимущественно для оценки руководителей. Позволяет учитывать больше факторов, чем при сравнении со стандартами выполнения работы. Этот этап очень хорош для принятия итогового решения о продвижении сотрудников. Делается полная разносторонняя оценка производственной деятельности работника за определенный период.

Задавая вопрос Оцените свою готовность к аттестации в ЦО по 5-ти бальной шкале? Меня интересовала, насколько респонденты оценивают свою подготовку к аттестации.

10 человек поставили 5 баллов – говорит о том, что они чувствовали себя уверенно, достойными должности менеджера.

8 кандидатов оценили свою готовность на 4 балла. То есть у них были некие сомнения в своих силах.

2 опрашиваемых указали 3 балла.

Возможно эти люди не чувствовали себя достаточно подготовленными, не уверены в своих знаниях и подготовки. Таких чувств как недостаточная подготовка, кандидат на управленческую должность испытывать не должен на мой взгляд. Так как руководитель должен быть уверенным в себе, ответственно подходить ко всему и не сомневаться в своих знаниях и уровню подготовки.

Из двадцати человек, которые проходили аттестацию на центре оценки, с результатом готов к назначению прошли всего двое, это 10% от всех кто сдавал. Это говорит о том, что 90% сотрудников не готовы к назначению на должность менеджера магазина. То есть 15 человек могут исполнять обязанности менеджера, но они не подходят по мнению комиссии для этой должности на момент аттестации.

Два человека в анкете ответил на вопрос о исполнении обязанностей положительно и они же прошли аттестацию с результатом Готов к назначению.

Далее голоса распределились следующим образом: результат Индивидуальный План Развития на 3 месяца стал для 13 человек. Теперь этим сотрудникам будет составлен список заданий направленных на зоны их развития, восполнение пробелов, выработку недостающих личных и профессиональных качеств, необходимых для назначения.

5 людям так и не удалось успешно пройти аттестацию и их результат – Развитие на текущей должности. Это число людей не готовых к менеджерской должности. Формально они не прошли аттестацию.

Это говорит о том, что на этапе прохождения аттестации в Центре Оценки очень низкий процент назначения сотрудников на новую должность. В таком случае продвижение по карьерной лестнице замедляется, что может

послужить для многих сотрудников как демотивирующий фактор к выполнению функций на рабочем месте с целью развития в данной компании.

В восьмом вопросе меня интересовало отношение аттестуемых к решению комиссии по итогу аттестации. Был задан вопрос: Согласны ли Вы с решением комиссии? Вариантом ответа являлось Да или Нет. Мнение резидентов разделились следующим образом: 7 человек отметили, что они согласны с решением комиссии. Оставшиеся 13 человек ответили, что нет, они не согласны с решением. Из этого можно сделать вывод о том, что большинство сотрудников считают, что комиссия несправедливо оценивает их. Комиссия Центра Оценки определяет соответствие квалификационного уровня работника, который будет должен занимать должность менеджера и сможет ли он выполнять обязанности данной позиции.

По результатам аттестации комиссия или другое уполномоченное лицо принимает решение о продолжении трудовых отношений с работником на новых условиях, о направлении его на курсы повышения квалификации или о расторжении трудового договора по п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ

Девятый вопрос был открытым и сформирован был таким образом: Что помешало Вам успешно сдать ЦО

Мало времени на выполнение задания

Сложные задания

Плохое самочувствие

Предвзятое отношение комиссии

Неуверенность в себе

Не смог проявить себя полностью

Испытывал дискомфорт, находясь с большим количеством незнакомых людей.

Не хватило времени на подготовку задания бизнес кейса.

Не хватило этапа индивидуальной оценки

Не знаю.

Что помогло Вам в успешной сдаче ЦО.

Оптимистичный настрой

Хорошая подготовка

Я ожидал лучшего результата.

Знание материала

Изучение курсов на портале creatorshab

Помощь моего наставника в подготовке к аттестации

Как бы Вам хотелось, чтобы извещали о результатах аттестации: \_\_\_\_\_

А) Звонок на телефон проголосовало 3 человек

Б) СМС сообщение отметили 3 человек

В) Письмо на электронную почту 7 человек

Г) Списанием на портале creatorshab 7 человек

Итоговые результаты сообщаются сотрудникам в первую очередь по телефону, затем формируются списки на портале, но этот процесс занимает много времени. Чтобы ускорить извещение, об итогах аттестации, удобнее, на мой взгляд, было бы организовать рассылку писем по электронной почте.

Меня интересовал вопрос: хотели бы Вы, чтобы обратную связь давала аттестационная комиссия? Интересно было узнать мнение сотрудников, так как процедура по обратной связи после аттестации выглядит следующим образом: после проведения аттестации комиссия собирается для подведения итогов и вынесения результатов. После чего обзванивают сотрудников и сообщают о решении по телефону, сообщают только о том, какое решение.

Позже на корпоративном портале creators hab выкладывается файл, в котором список всех участников аттестации и результат. Обратную же связь по сотруднику можно получить, подавая заявку в Центр оценки, далее идет согласование времени, в которое будут созваниваться представитель комиссии



и менеджер магазина. После разговора менеджер магазина приглашает на беседу сотрудника сдававшего Центр оценки и дает обратную связь.

Ответы разделились таким образом, что 8 человек ответили нет. Это значит что они удовлетворены получением обратной связи от своих руководителей и им не хотелось бы разговаривать с оценочной комиссией лично.

Большинство ответили, что хотели бы получить обратную связь от представителя аттестационной комиссии. 12 человек хотят слышать обратную связь от комиссии. Обратная связь благоприятно влияет на сотрудников, помогает стимулировать развитие, дает возможность обратить внимание на ошибки и скорректировать поведение.

В ходе выполнения командного задания оцените Ваши профессиональные качества по 5-ти бальной шкале.

Себя оценили на 5 всего пять человек. Высокий уровень своих профессиональных навыков проявленных в ходе выполнения командного задания.

На 4 балла оценили двенадцать человек. Наибольшее количество участников опроса оценили свои профессиональные качества, которые смогли проявить, выполняя командное задание не самым высоким баллом.

На 3 балла оценили себя три человека.

Командное задание моделирует, приближенно к реальности, ситуации в которых участник подчиняется заранее заданным в сценарии требованиям. Такое задание позволяет вывить потенциал сотрудника, личные характеристики, поведение в коллективе. Таким образом, можно искусственно создать критическую ситуацию и оценить поведение сотрудника, как он будет действовать в нестандартной ситуации. Данный метод помогает оценить скорость принятия решений, коммуникабельность, лидерские качества, поведение в сложной, быстроменяющейся ситуации.

На Ваш взгляд нужно ли проводить этап индивидуальной беседы на ЦО?

Да- ответили 15 сотрудников, а вот Нет- всего 5 человек. Это говорит о том, что потребность в индивидуальной беседе есть у участников аттестации на этапе Центра Оценки. Индивидуальная беседа помогает сотруднику раскрыться с другой стороны, не так как при выполнении командного задания. Интервью помогает дополнить оценку о сотруднике при разговоре с ним один на один. Дает возможность сотруднику высказать то, что не удалось проговорить в командной работе, находясь в рамках смоделированной ситуации. У человека могут быть личные качества, которые не демонстрируются в деловой игре, но вполне раскрываются при беседе. На этом этапе аттестуемый мог бы получить обратную связь, внести свои предложения.

Результаты по пятнадцатому вопросу: Оцените сложность этапа решения бизнес кейса по 5-ти бальной шкале? Ответы были таковыми: на 5 не оценил ни один из респондентов, то есть сильных затруднений не почувствовали аттестуемые при решении бизнес-кейсов. На 4 оценил один сотрудник, на 3 оценили четыре сотрудника, на 2 оценили девять человек, и как легкое задание оценили шесть человек и поставили 1 по уровню сложности.

какие либо предложения, задать интересующие его вопросы.

На шестнадцатый вопрос: оцените по уровню сложности этап управленческого кейса по 5-ти бальной шкале? \_\_\_\_\_

5 поставили 2 человека

4 ответили 2 человека

3 отметили 3 человек

2 отметили 8 человек

1 поставили 5 человека

На рисунке 4 наглядно показано как разделились голоса по поводу оценки сложности управленческого кейса.

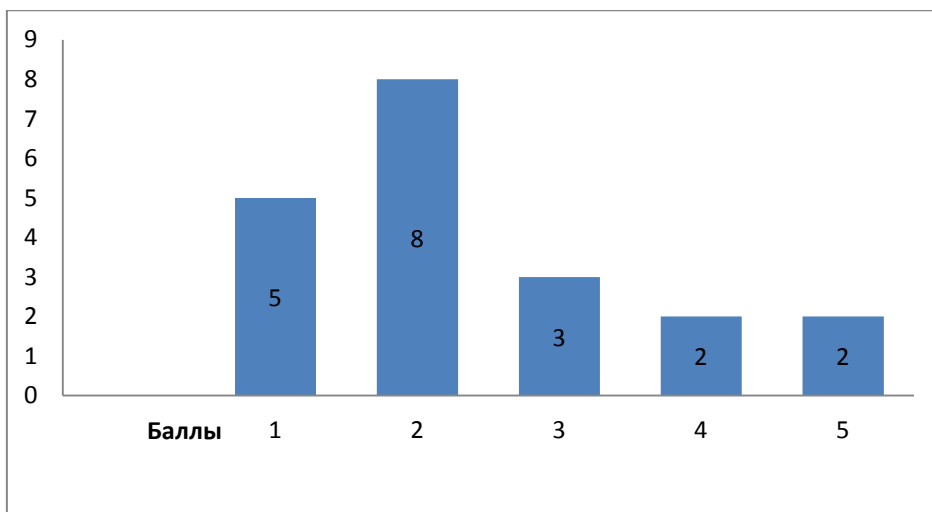


Рис.4

Управленческий кейс не составляет затруднений и с этим этапом сотрудники справляются достаточно хорошо.

Опишите Ваше эмоциональное состояние на ЦО? В целом на этот вопрос все участники ответили, что испытывали положительные эмоции, радость, позитив, заряд бодрости. Это очень хорошо, так как настрой и эмоции во многом могут повлиять на состояние человека в целом. Семь человек о своем эмоциональном состоянии написали, что испытывали волнение. Так же участники писали о том, что были максимально сосредоточены на поставленных задачах перед ними. Еще писали о том, что чувствовали тревогу, сильно переживали. Все эти факторы могли иметь влияние на итоговый результат, на то как сотрудник проявил и показал себя на аттестации.

Последний вопрос: Что бы Вы хотели поменять в процессе аттестации?

Участники отвечали на это вопрос по разному:

В целом устраивает модель аттестации, она очень современная. Приветствуется то, что нет билетов и не нужно ничего учить. Такая модель помогает выявить то, как ты мыслишь, умеешь ли ты анализировать, что очень важно для менеджера. Очень удобно то, что много информации доступно в электронном формате. Большим плюсом считают наличие большого количества тестов на портале creators hab, благодаря которым становится удобным

изучение новой информации и проверку своих знаний. Нравится то, что идет взаимодействие с аудиторами, специалистами по персоналу.

Блок взаимодействия непосредственно в ходе аттестации демонстрируется комиссии, то умение как ты устанавливаешь коммуникации с другими участниками, это очень важное качество для менеджера.

Встречаются такие моменты, когда хотелось бы индивидуально пообщаться с комиссией. Услышать от них обратную связь. Так же затруднения возникают при взаимодействии в команде с сотрудниками, которые проработали долгое время в компании и в некоторых вопросах решения командных заданий они предлагают решение своё и сложно конкурировать, так как мотивируют это тем, что опыт у них в компании больше.

### **3.5 Рекомендации по усовершенствованию системы аттестации в компании ООО «Адидас».**

1. На мой взгляд, необходимо ввести блок индивидуальной беседы с сотрудниками. После прохождения бизнес кейса и управленческого кейса, заключительным этапом - это беседа с сотрудником. В ходе данной беседы должны быть озвучены и обговорены такие вопросы как:

1) Выполнение целей:

- включает в себя оценку достижения поставленных целей по процессам в магазине и по работе с персоналом;

2) Изменение культуры (информативный блок без оценки):

- включает в себя обсуждение изменение своей жизни и изменение жизни магазина через спорт. Лидирование и участие в развивающих мероприятиях а также его вклад в формирование команды. Например: привлечение друзей в компанию;

3) Общая оценка эффективности

- объединяет в себе оценку выполнения целей и соответствие модели компетенций.

4) Исключительные достижения, обстоятельства:

- включает в себя отдельные мероприятия или проекты, которые сотрудник успешно реализовал за пределами своего магазина;

5) Определение зон развития

- включает в себя постановку сроков и описание мероприятий по развитию.

Таким образом, сотрудник получит полную обратную связь от комиссии.

2. Так же перед подготовкой к аттестации необходимо закрепить за сотрудником наставника. Так как показало исследование, сотрудники, у которых был наставник, успешнее сдают центр оценки, они намного увереннее

чувствуют себя и подготовлены. Так же было выявлено, что сотрудникам хотелось бы, чтобы за ними был закреплен наставник. Наставник сможет составить план подготовки к аттестации, а так же совместно разобрать задания, которые вызывают затруднения, оказать помощь и контролировать подготовку. И что немало важно, оценивать уровень знаний по процессам и своевременно давать обратную связь.

3. На мой взгляд, необходимо разделить аттестуемых, по категориям от стажа работы в компании. Чтобы равноценно и справедливо оценить работников компании необходимо, чтобы для них проводилась аттестация группами. То есть нужно чтобы сотрудники, которые проработали 2-3 года в компании аттестовались отдельно от тех, кто проработал 4-5 и более лет в компании. Так как от стажа работы зависит опыт, накопленный в ходе трудовой деятельности, несправедливо оценивать одинаково категории этих сотрудников. В ходе решения бизнес кейсов и управленческих кейсов в группах люди с большим стажем работы могут брать на себя инициативу и выполнять задания исходя из своего личного опыта. Сотрудники, с наименьшим стажем работы, могут, в ходе выполнения заданий, ввиду отсутствия такого богатого опыта, мыслить нестандартно и находить совершенно новые подходы и решения поставленных задач. Для того чтобы участники аттестации были в равных условиях их необходимо разделить на группы по стажу работы в компании, в таком случае оценка будет справедливой.

4. В связи с эмоциональным состоянием сотрудника необходимо организовать тренинг, на котором будет рассказано, как проходит аттестация. Такой тренинг поможет заранее настроить сотрудников на дружескую, позитивную волну, избежать волнения, напряжения и стресса на аттестации. Это будет подготовительный тренинг к аттестации, с помощью которого можно будет адаптировать сотрудников, подготовить их морально и поможет снизить тревожность. На этом тренинге будет рассказано о том, какие возможности для продвижения по карьерной лестнице дает аттестация персонала, как она

поможет сотрудникам выявить зоны развития и что в целом это положительный процесс для них самих.

Внедрение рекомендаций помогут усовершенствовать систему аттестации, что в целом положительно будет сказываться на системе управления персоналом. Так как от результатов аттестации зависит принятия решения о дальнейшем развитии персонала, продвижения их по карьерной лестнице и выявление уровня профессиональных знаний и потенциал сотрудников.

## **Заключение**

Оценку персонала можно считать эффективной только в том случае, если ее результаты будут использованы для развития и сотрудника, и организации. Ведь организация, стремящаяся завоевать свое место на рынке, расширить свои позиции, всегда заинтересована в том, чтобы в ней работали «лучшие из лучших». Поскольку «лучшими» не рождаются - «лучшими» становятся, то здесь имеется огромное поле для деятельности, ведь вместе с «ростом» сотрудников «растет» и организация. А без проведения оценочных процедур невозможно определить необходимые желаемые размеры, пределы, результаты этого роста.

Расстановка сотрудников на позиции с учетом их квалификации и уровнем готовности - такое влияние имеет аттестация персонала на систему управления персоналом. В данной дипломной работе была рассмотрена система аттестации персонала компании ООО «Адидас». Целью исследования было изучение системы аттестации персонала в компании ООО «Адидас». А так же формирование рекомендаций по усовершенствованию системы аттестации. На примере должности: менеджер магазина. Объект исследования в рамках ВКР - система аттестации персонала в компании ООО «Адидас».

Для того, чтобы совершенствование системы оценки было успешным, необходимо разработать и внедрить конкретные методы, которые в полной мере помогут раскрыть трудовой и личностный потенциал каждого специалиста, достичь максимального соответствия возможностей работника требованиям к нему, добиться объективной и всесторонней оценки деловых и личностных качеств работника.

Мною было проведено исследование аттестации персонала в организации путем анкетирования сотрудников. В Исследовании принимали участие двадцать человек. Возрастная категория респондентов от 22 до 28 лет. Сотрудникам было предложено анонимно ответить на 18 вопросов. По результату



исследования были выявлены проблемы: подготовка к аттестации, эмоциональное состояние сотрудников на аттестации, отсутствие индивидуальной беседы и одновременная аттестация сотрудников с разным стажем работы в организации. Для решения этих проблем мною были сформулированы рекомендации. Такие как:

1. Ввести блок индивидуальной беседы с сотрудниками. После прохождения бизнес кейса и управленческого кейса, заключительным этапом - это беседа с сотрудником. Таким образом, сотрудник получит полную обратную связь от комиссии.

2. Перед подготовкой к аттестации необходимо закрепить за сотрудником наставника. Так как показало исследование, сотрудники, у которых был наставник, успешнее сдают центр оценки, они намного увереннее чувствуют себя и подготовлены. Так же было выявлено, что сотрудникам хотелось бы, чтобы за ними был закреплен наставник. Наставник сможет составить план подготовки к аттестации, а так же совместно разобрать задания, которые вызывают затруднения, оказать помощь и контролировать подготовку. И что немало важно, оценивать уровень знаний по процессам и своевременно давать обратную связь.

3. Разделить аттестуемых по категориям от стажа работы в компании. Для того чтобы участники аттестации были в равных условиях их необходимо разделить на группы по стажу работы в компании, в таком случае оценка будет справедливой.

4. Для подготовки сотрудников эмоционально, во избежание стресса на аттестации необходимо организовать тренинг, на котором будет рассказано, как проходит аттестация. Такой тренинг поможет заранее настроить сотрудников на дружескую, позитивную волну, избежать волнения.

Реализация рекомендаций, на мой взгляд, позволит усовершенствовать систему аттестации. Эти рекомендации помогут сотрудникам подготовиться и успешно пройти аттестацию.

Для аттестационной комиссии будет эффективно то, что внедряя рекомендации, данные мною, это поможет более точно оценить сотрудников и усовершенствовать систему аттестации персонала.

## **Список используемых источников**

- 1.Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) // Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, № 1 (ч. 1), ст. 3.
- 2.Анцупов А.Я. Социально-психологическая оценка персонала [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 391 с
- 3.Беспалько В. А. Управление человеческими ресурсами / Дейнека А.В., Беспалько В.А. - М.:Дашков и К, 2017. - 392 с
- 4.Биктяков К.С. Адаптивность системы управления персоналом: учебное пособие Спутник+, 2013 – 356с.
- 5.Брагина Н. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем.- "Манн, Иванов и Фербер" 2015- 45с.
- 6.Верховцев А. В. Аттестация работников организации / А.В. Верховцев. - 3-е изд. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 32 с.
- 7.Вологина О.В. Аттестация как метод управления персоналом в сфере ретейла. М.: КноРус, 2014 - 57с.
- 8.Витман В. От управления кадрами -к управлению персоналом/Служба кадров. М.: Проспект, 2013 – 46с.
- 9.Генкин Б. М. Управление человеческими ресурсами: учебник Норма, 2013 – 403с.
- 10.Гилева О.Б. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: Уч. пос./Н.И.Шаталова, Н.А.Александрова и др.; Под ред. Н.И.Шаталовой - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014-221с

11. Дашков, Л. П. Организация труда работников торговли [Электронный ресурс] : Учебник / Л. П. Дашков. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Дашков и К, 2010. - 240 с.

12. Дейнека А.В. Управление персоналом: учебник ИТК "Дашков и К", 2013 – 290с.

13. Добровинский А.П. Управление персоналом в организации: учебное пособие – 2-е изд./ Национальный исследовательский Томский политехнический университет – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013 - 500с.

14. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.

15. Зуденкова Е. Аттестация со знаком «плюс», - "Практическая бухгалтерия", М. : ИМЭМО 2014 – 240с.

16. Ивченко А.П. Аттестация торгового персонала: техники кадровой оптимизации/ Личные продажи. 2009. № 2. С. 126-135

17. Карманова А.В. Понятие оценки персонала и ее роль в управлении персоналом / А.В. Карманова // Молодой ученый. – 2017. – № 9 (143). – С. 409-411

18. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами: учебник ИНФРА-М, 2013 – 514с.

19. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие для студентов вузов Кнорус, 2012 – 317с.

20. Кириллова О.Г. Оценка персонала в организации/Асалиев, А.М., Вукович Г.Г., Кириллова О.Г., Косарева Е.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 200 с

21. Кожевина О.В. Терминология теории управления: словарь базовых управленческих терминов: Учебное пособие / О.В. Кожевина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 156 с

22.Коптева К.В. Сравнительный анализ методов аттестации персонала/ Актуальные проблемы развития финансово-экономических систем и институтов материалы и доклады IV международной научной конференции: в 2-х частях. под общей редакцией А.Н. Сорочайкина. 2013. С. 128-135

23.Кряквина Е.А. Учебно-методическое пособие по подготовке и защите выпускной квалификационной работы бакалавра для студентов направления подготовки 38.03.03 "Управление персоналом" / Саратов, 2016 - 360с.

24.Кузнецова И.В. Документационное обеспечение управления персоналом/И.В. Кузнецова, Г.А. Хачатрян. -М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2014. -220 с.

25.Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие Проспект, 2013 – 416с.

26.Лебедева Н.В. Развитие персонала: аттестация как технология/ В сборнике: Социокультурный менеджмент: содержание, проблемы, перспективы материалы III международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Ильина Н.А.. 2014. С. 67-72

27.Лукьянова Т.В. Управление персоналом: теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: учебно-практическое пособие Проспект, 2012 – 504с.

28.Молчанов С. Аттестация: современный подход/Народное образование. М.: Магистр, 2013 - 236с.

29.Мороз О. Н. Аттестация – Важнейший Компонент Управления Персоналом/ М.: СГГА, 2013 – 100с.

30.Мурзов А.А. Основы эффективного управления персоналом организации / А.А. Мурзов – 2017. – №1. – С. 60-64.

31.Никитина И.А. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 464 с

- 32.Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ / М.М. Панов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 255 с.
- 33.Платонова Н.А. Аттестация в системе управления персоналом. М.: Институт современных технологий управления (Екатеринбург), 2012 - 64с.
- 34.Пугачев В.П. Оптимизация состава персонала. Справочник кадровика. Журнал руководителя кадровой службы. №4, 2013. – 492с.
- 35.Резник С.Д. Менеджмент организации: итоговая аттестация: Уч. пос./Э.М.Коротков и др. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 336 с
- 36.Романенко Р.А. Теоретические аспекты управления персоналом предприятия торговли / Р.А. Романенко, Л.А. Третьякова // Проблемы и перспективы развития отрасли торговли в реализации непрямого государственного управления. – 2016. – №11. – С. 195-196.
- 37.Реймаров, Г.А. Комплексная оценка персонала/Г.А. Реймаров. М.: ЛКИ, 2015. -420 с.
- 38.Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт. 2013 – 180с.
- 39.Сатдинова Р.Л. Проблемы организации и проведения аттестации персонала в организациях./ Социокультурный менеджмент: содержание, проблемы, перспективы материалы III международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Ильина Н.А.. 2014. С. 86-88
- 40.Селютина А.В. Оценка конкурентоспособности персонала. Справочник кадровика. Журнал руководителя кадровой службы. №8, 2013. – 208с.
- 41.Синдеева К.Ю. Система управления персоналом организации / К.Ю. Синдеева, Е.В. Тинькова // Дельта науки. – 2017. – № 1. – С. 13-15.
- 42.Сувалова Т., Документационное сопровождение аттестации персонала.- "Кадровик. Кадровое делопроизводство", 2014, №10 – С. 48-56
- 43.Тарасова Ю.А., Усикова О.В. Аттестация рабочих мест// Вестник СГГА. – 2013 – С. 26-30

44.Трушков С.А. Управление персоналом в современных реалиях / С.А. Трушков, Н.В. Шарапова // Экономические исследования и разработки. – 2017. – № 2. – С. 77-86.

45.Ускова Т., Запятая в аттестации персонала: повысить нельзя уволить.- "Кадровая служба и управление персоналом предприятия", 2010, №11 - С. 74-79.

46.Федорова О.М. Аттестация персонала как фактор повышения конкурентоспособности предприятия/ В мире научных открытий. 2014. № 7.3 (55). С. 1192-1200

47.Фомичев А.Н. Исследование систем управления / Фомичев А.Н., - 2-е изд. - М.:Дашков и К, 2017. - 348 с

48.Черепанов А.В. О понятиях "аттестация персонала" и "оценка персонала" М.:НИБ – 2017 - с.342-344

49.Шапиро С.А. Теоретические основы управления персоналом: учебное пособие / Н.Л. Хусаинова. – М.Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 320 с.

50.Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособ./С.В. Шекшня. -4-е изд., перераб. и доп. -М.: 2014. -363 с.

51.Шлякова, Н. Н.. Качество процесса аттестации специалистов неразрушающего контроля [Электронный ресурс] / Н. Н. Шлякова; науч. рук. Е. А. Васендина // Качество - стратегия XXI века сборник научных трудов XIX Всероссийской научно-практической конференции, г. Томск, 9-12 февраля 2018 г.: / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) . — Томск : Изд-во ТПУ , 2014 . — [С. 45-47] . — Заглавие с экрана. — [Библиогр.: с. 47 (3 назв.)]. — Свободный доступ из сети Интернет

52.Шлендер П.Э. Экономика трудовых ресурсов: Учеб. пособие./ М.: Вузовский учебник, 2015 – 365с

53.Корпоративный портал компании ООО «Адидас»// <https://creatorshub.adidas.ru/>

## Приложение 1 - Анкета

1. Ваш стаж работы в данной организации? \_\_\_\_\_
2. Исполняли ли Вы должностные обязанности менеджера? Да\_\_\_\_ Нет\_\_\_\_
3. За Вами был закреплен наставник для подготовки к Центру Оценки?  
Да\_\_\_\_ Нет\_\_\_\_
4. Оцените помощь наставника в подготовки к ЦО по 5-ти бальной шкале? \_\_\_\_\_
5. Выстройте цепочку этапов аттестации, которая на Ваш взгляд была бы удобнее и продуктивнее?  
А) ВМ  
Б) Аудит  
В) ЦО  
Цепочка: \_\_\_\_\_
6. Оцените свою готовность к аттестации в ЦО по 5-ти бальной шкале? \_\_\_\_\_
7. Какой результат ЦО у Вас: \_\_\_\_\_  
А) Готов к назначению  
Б) Индивидуальный План Развития на 3 месяца  
В) Развитие на текущей позиции
8. Согласны ли Вы с решением комиссии? Да\_\_\_\_ Нет\_\_\_\_
9. Что помешало Вам успешно сдать ЦО? \_\_\_\_\_
10. Что помогло Вам в успешной сдаче ЦО? \_\_\_\_\_
11. Как бы Вам хотелось, чтобы извещали о результатах аттестации: \_\_\_\_\_  
А) Звонок на телефон  
Б) СМС сообщение  
В) Письмо на электронную почту  
Г) Списком на портале Creatorshab  
Д) Свой вариант \_\_\_\_\_



12. Хотели бы Вы чтобы обратную связь давала аттестационная комиссия? Да  
Нет

13. В ходе выполнения командного задания оцените Ваши профессиональные качества по 5-ти бальной шкале \_\_\_\_\_

14. На Ваш взгляд нужно ли проводить этап индивидуальной беседы на ЦО?  
Да Нет

15. Оцените сложность этапа решения бизнес кейса по 5-ти бальной шкале? \_\_\_\_\_

16. Оцените по уровню сложности этап управленческого кейса по 5-ти бальной шкале? \_\_\_\_\_

17. Опишите Ваше эмоциональное состояние на ЦО? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18. Что бы Вы хотели поменять в процессе аттестации? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Приложение 2 – Зачетная книжка менеджера

Версия от 25.04.2018

CREATORS' HUB

adidas

**MANAGEMENT UPSKILLING**  
ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ НА ПОЗИЦИЮ РОЗНИЧНОГО МЕНЕДЖЕРА

**ЗАЧЕТКА ДЛЯ ОТМЕТКИ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ**

Сотрудник \_\_\_\_\_

Менеджер \_\_\_\_\_

HR Department adidas CIS, 201

## ЧТО ТАКОЕ ЗАЧЕТКА МЕНЕДЖЕРА

В зачетке собран **полный курс учебных интерактивных заданий** для подготовки на позицию менеджера розничного магазина adidas CIS.

Задания разделены на 4 темы: (управление командой, управление лояльностью покупателей и продажами, управление товаром и управление процессами) и на 3 модуля:

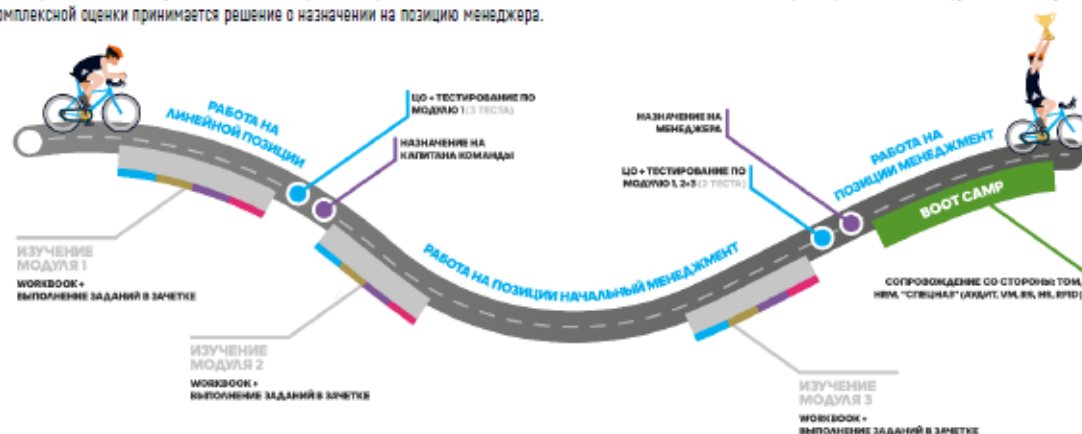
- Модуль 1. Программа подготовки Капитана команды до момента назначения на позицию.
- Модуль 2. Программа подготовки Капитана команды после назначения на позицию
- Модуль 3. Программа подготовки Менеджера

Прохождение каждого модуля предполагает выполнение всех заданий после каждого раздела.

Зачетка используется для фиксирования результатов заданий и сопровождения со стороны наставника обучающегося сотрудника (менеджера).

Выполнение заданий является непосредственным допуском к Срезу знаний и ЦО, поэтому все задания должны быть выполнены и приняты менеджером магазина (наставником). Если задание представляет собой изучение курса, успешно пройденного на портале СН ранее, повторное прохождение не требуется.

После прохождения 3 модуля назначается контрольный срез знаний, включающий собеседование с ТОМ, HR-менеджером, представителями функций VM и аудита. По итогам комплексной оценки принимается решение о назначении на позицию менеджера.



## КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЗАЧЕТКОЙ:

Менеджер магазина (наставник) сопровождает обучающегося сотрудника (линейного/капитана) в выполнении всех практических заданий:

1. Контролирует изучение теории и электронных курсов из программы Workbook'a
2. Поясняет задачу
3. При необходимости, корректирует действия сотрудника в процессе решения задачи
4. Предоставляет обратную связь

Очередность выполнения задач является свободной и определяется менеджером, совместно с обучающимся сотрудником на основании ИПР. Рекомендуемая продолжительность прохождения заданий каждого модуля – 3 месяца.

	ЗАДАНИЕ	ОЖИДАНИЯ МЕНЕДЖЕРА	ДАТА	ФАКТИЧЕСКИЙ РЕЗУЛЬТАТ
<b>АДАПТАЦИЯ</b>				
	Проведи адаптацию новичка в роли куратора. По итогу 1-ого месяца работы новый сотрудник должен находиться в «зеленой зоне» (согласно отчету по адаптации)			
Сюда ставится отметка о выполнении задания	Описание задания. Для успешного выполнения нужно первоначально изучить теоретический материал в соответствующем разделе workbook'a	Здесь менеджер-наставник может обозначить срок выполнения задания в соответствии с приоритетами в обучении сотрудника	Фактическая дата выполнения задания	Поле для комментариев и пометок со стороны менеджера и/или сотрудника о выполненной задаче

## МОДУЛЬ 3.

ПРОГРАММА  
ПОДГОТОВКИ  
**МЕНЕДЖЕРА**  
(ДО НАЗНАЧЕНИЯ)



### МОДУЛЬ 3. ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

adidas

	ЗАДАНИЕ	ОЖИДАНИЯ МЕНЕДЖЕРА	ДАТА	ФАКТИЧЕСКИЙ РЕЗУЛЬТАТ
	<b>АНАЛИЗ И ОЦЕНКА</b>			
	Совместно с менеджером составь TLU на команду, продумай план действий по каждому сотруднику			
	<b>ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКА</b>			
	Определи мотивацию каждого сотрудника			
	Потенциальный сотрудник прошел ЦО со статусом «Готов» или «ИПР»			
	Определи состав команды и реализуй действия по каждому игроку с помощью инструмента TLU			
	<b>КАРЬЕРНЫЙ ДИАЛОГ</b>			
	Изучи брошюру по Карьерному треку			

#### ДЛЯ ЗАМЕТОК

### МОДУЛЬ 3. ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ «УПРАВЛЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ И ПРОДАЖАМИ»

adidas

	ЗАДАНИЕ	ОЖИДАНИЯ МЕНЕДЖЕРА	ДАТА	ФАКТИЧЕСКИЙ РЕЗУЛЬТАТ
<b>STORE PASSPORT</b>				
	Проанализируй отчет Store Passport по своему магазину, выбери один показатель влияющий на доходную часть и один на расходную часть. Составь и реализуй план действий по работе с ними, после оцени эффект и как это повлияло на ОР магазина.			
<b>STOKETAKE</b>				
	Проанализируй Stocktake магазина, составь AP по минимизации потерь			
	Сократи потери магазина минимум на 50% по итогам текущего месяца			
<b>ПРОВЕДЕНИЕ СОБРАНИЙ «САКВОЯЖ»</b>				
	Совместно с менеджером проанализируй внешние и внутренние факторы для собрания «саквож» в магазине			
	Определи целевой план на следующий месяц и обсуди его с менеджером и ТОМом			
	Проведи собрание «Саквож» с командой магазина, получи итоговую цифру плана. Донеси до каждого члена команды индивидуальные ориентиры для достижения данного плана			

#### ДЛЯ ЗАМЕТОК

### МОДУЛЬ 3. ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ «УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРОМ»

adidas

	ЗАДАНИЕ	ОЖИДАНИЯ МЕНЕДЖЕРА	ДАТА	ФАКТИЧЕСКИЙ РЕЗУЛЬТАТ
	STORE VISIT PACK			
	Проанализируй отчет SVP. Составь и реализуй план действий по повышению продаж одной из категорий, отставшей от продаж России, по итогу оцени эффект влияния на KPI магазина. При необходимости оформи заявку.			

ДЛЯ ЗАМЕТОК

### МОДУЛЬ 3. ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ»

adidas

	ЗАДАНИЕ	ОЖИДАНИЯ МЕНЕДЖЕРА	ДАТА	ФАКТИЧЕСКИЙ РЕЗУЛЬТАТ
	<b>ARMS ЧЕК-ЛИСТ</b>			
	Проведи ARMS чек-лист в магазине			
	Составь и реализуй план действий по зонам развития магазина, на основании заполненного чек-листа			
	<b>ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ПРИШЛА ПРОВЕРКА</b>			
	Изучи курс, пройди тестирование не ниже 80%			
	<b>УЧЕТ IT-ОБОРУДОВАНИЯ</b>			
	Изучи курс, пройди тестирование не ниже 80%			
	Выполни корректную приемку поставки IT-оборудования как физически так и системно.			

#### ДЛЯ ЗАМЕТОК



### ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ИЗУЧЕНИЯ МОДУЛЯ 3

РЕЗУЛЬТАТ ТЕСТИРОВАНИЯ ПО МОДУЛЮ 3 \_\_\_\_\_

ТЕМА	РЕКОМЕНДАЦИИ К ДАЛЬНЕЙШЕМУ РАЗВИТИЮ (ЗАПОЛНЯЕТСЯ СОВМЕСТНО С МЕНЕДЖЕРОМ)
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	
УПРАВЛЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ И ПРОДАЖАМИ	
УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРОМ	
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ	

ПРОГРАММА МОДУЛЯ 3 УСПЕШНО ЗАВЕРШЕНА. СОТРУДНИК МОЖЕТ БЫТЬ НАЗНАЧЕН НА ПОЗИЦИЮ МЕНЕДЖЕРА

МЕНЕДЖЕР \_\_\_\_\_

< \_\_\_\_\_ > \_\_\_\_\_ 2017

## ОТЧЕТ о проверке на плагиат

Тема ВКР Аттестация персонала в компании ООО «Адидас»

Объем оригинальности –74,54

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов –25,46

Копия отчета с указанием заимствованных источников

[21] Кашин, Андрей Валент...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004707000/rsl01004707...">http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004707000/rsl01004707...</a>	авторефераты РГБ	0,24%	1,45%
[22] Кришова, Анастасия ...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004707000/rsl01004707...">http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004707000/rsl01004707...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1,3%
[23] Мидлер, Петр Борисов...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002622000/rsl01002622...">http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002622000/rsl01002622...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0,19%	1,27%
[24] Бобрышев, Егор Борис...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004897000/rsl01004897...">http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004897000/rsl01004897...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1,14%
[25] <a href="http://www.madi21.ru...">http://www.madi21.ru...</a>	<a href="http://www.madi21.ru/dok/biblioteka/spisok_knjg_znaniy.xml">http://www.madi21.ru/dok/biblioteka/spisok_knjg_znaniy.xml</a>	Интернет (Антиплагиат)	1%	1,06%
[26] Григорьян, Юрий Серг...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004146000/rsl01004146...">http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004146000/rsl01004146...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1,03%
[27] Идигова, Лалита Муса...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004699000/rsl01004699...">http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004699000/rsl01004699...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0,07%	0,99%
[28] TPU_VKR_30186.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU184621.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU184621.pdf</a>	Томский политехнический университет	0%	0,95%
[29] Найденов, Виктор Ник...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003011000/rsl01003011...">http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003011000/rsl01003011...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0,07%	0,72%
[30] Савченко, Василий Ка...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002753000/rsl01002753...">http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002753000/rsl01002753...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,59%
[31] Анализ системы аттес...	<a href="http://biblo-ok.ru/stock-ok/refer-560490.php">http://biblo-ok.ru/stock-ok/refer-560490.php</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,07%	0,56%
[32] Довлетмурзаева, Мали...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002852000/rsl01002852...">http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002852000/rsl01002852...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,53%
[33] Бударин, Виктор Бори...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01000000000/rsl01000168000/rsl01000168...">http://dlib.rsl.ru/rsl01000000000/rsl01000168000/rsl01000168...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0,16%	0,48%
[34] Абдраштова, Ания Иб...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006765000/rsl01006765...">http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006765000/rsl01006765...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0,1%	0,45%
[35] Учебно-методический ...	<a href="http://oqabaza.ru/doc/191640-nall.html">http://oqabaza.ru/doc/191640-nall.html</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	0,43%
[36] Кашкурова, Юлия Влад...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004729000/rsl01004729...">http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004729000/rsl01004729...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0,07%	0,28%
[37] Формирование ассорти...	<a href="http://diplomba.ru/work/75536">http://diplomba.ru/work/75536</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,1%	0,24%
[38] Пекарникова, Маргари...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005367000/rsl01005367...">http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005367000/rsl01005367...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,21%
[39] Жуков, Игорь Алексан...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002636000/rsl01002636...">http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002636000/rsl01002636...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,19%
[40] Совершенствование мо...	<a href="http://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65625a2bd78a4d53a...">http://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65625a2bd78a4d53a...</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	0,14%
[41] Азимова, Лариса Влад...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003295000/rsl01003295...">http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003295000/rsl01003295...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0,08%	0,13%
[42] Приложение 13. Кодек...	<a href="http://userdocs.ru/geografiva/247/index.html?page=13">http://userdocs.ru/geografiva/247/index.html?page=13</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,1%	0,1%
[43] Баранова, Мария Влад...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002869000/rsl01002869...">http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002869000/rsl01002869...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,06%

Оригинальные блоки: 74,54%

Заимствованные блоки: 25,46%

Заимствование из "белых" источников: 0%

Итоговая оценка оригинальности: **74,54%**

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗИЗ1	Захарова Алена Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Вторушин Николай Анатольевич	к.ф.н.		